



---

# BACHELORARBEIT

---

Herr  
Björn Lüdemann

**Die Veränderungen von  
Unternehmens- und  
Marketingstrukturen in der  
Containerschifffahrt aufgrund der  
steigenden Ölpreise und des  
steigenden Konkurrenzdrucks  
am Beispiel der dänischen Reederei  
Maersk Line**

Hamburg, 2012

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Die Veränderungen von Unternehmens- und Marketingstrukturen in der Containerschifffahrt aufgrund der steigenden Ölpreise und des steigenden Konkurrenzdrucks**

### **am Beispiel der dänischen Reederei Maersk Line**

Autor:  
**Herr Björn Lüdemann**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM09w2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer**

Zweitprüfer:  
**Henrik Jessen**

Einreichung:  
**Hamburg, 14.09.2012**

---

## **BIBLIOGRAFISCHE ANGABEN**

Nachname, Vorname: Lüdemann, Björn

### **Die Veränderungen von Unternehmens- und Marketingstrukturen in der Containerschifffahrt aufgrund der steigenden Ölpreise und des steigenden Konkurrenzdrucks**

am Beispiel der dänischen Reederei Maersk Line

51 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Abstract

**These: „Der Wandel zur umweltfreundlicheren Dienstleistung“**

---

# INHALTSVERZEICHNIS

|  |             |
|--|-------------|
| <b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>  | <b>IV</b>   |
| <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>                                       | <b>VII</b>  |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>                                       | <b>VIII</b> |
| <b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>   | <b>VIII</b> |
| <b>VORWORT .....</b>   | <b>IXX</b>  |
| <b>1 EINLEITUNG.....</b>   | <b>1</b>    |
| <b>2 ALLGEMEINE EINFÜHRUNG IN DIE CONTAINERSCHIFFFAHRTSBRANCHE .....</b> | <b>3</b>    |
| 2.1 DEFINITION VON REEDEREI UND SPEDITION .....                          | 5           |
| 2.2 BETRACHTUNG DER WIRTSCHAFTLICHEN UMSTÄNDE .....                      | 6           |
| 2.3 BESCHREIBUNG DER A.P. MOLLER GROUP/ REEDEREI MAERSK LINE.....        | 7           |
| 2.4 ZIELGRUPPEN DER REEDEREI MAERSK LINE .....                           | 8           |
| <b>3 WIRTSCHAFTSLAGE IN DER CONTAINERSCHIFFFAHRTSBRANCHE .....</b>       | <b>11</b>   |
| 3.1 ÖLPREISANSTIEG ALS GRUNDLEGENDES PROBLEM .....                       | 12          |
| 3.1.1 ÖLKOSTENANTEIL IM VERHÄLTNIS ZU DEN GESAMTTTRANSPORTKOSTEN.....    | 16          |
| 3.2 NEGATIVES IMAGE ALS GRUNDLEGENDES PROBLEM .....                      | 17          |
| 3.2.1 HOHE CO <sub>2</sub> EMISSIONEN.....                               | 18          |
| 3.3 HOHER KONKURRENZDRUCK ALS GRUNDLEGENDES PROBLEM .....                | 19          |
| 3.4 ZWISCHENFAZIT UND ÜBERLEITUNG.....                                   | 22          |
| <b>4 NEUE UNTERNEHMENSSTRUKTUREN .....</b>                               | <b>24</b>   |
| 4.1 SWOT ANALYSE .....   | 24          |
| 4.2 VERÄNDERUNG VON UNTERNEHMENS- UND MARKETINGSTRATEGIEN .....          | 25          |
| 4.3 DAS DEFINIEREN VON UNTERNEHMENSZIELEN.....                           | 26          |
| 4.4 DIE MARKETINGSTRATEGIE: RELIABILITY/ MOVED ON TIME.....              | 29          |
| 4.4.1 MAßNAHMEN ZUR REALISIERUNG VON RELIABILITY .....                   | 30          |
| 4.5 DIE MARKETINGSTRATEGIE: SUSTAINABILITY/ MOVED WITH CARE .....        | 31          |
| 4.5.1 MAßNAHMEN ZUR REALISIERUNG VON SUSTAINABILITY .....                | 35          |
| 4.6 DIE MARKETINGSTRATEGIE: EASE OF BUSINESS/ MOVED WITH EASE .....      | 39          |
| 4.7 MESSE- UND SOCIAL MEDIA PRÄSENZ .....                                | 40          |
| <b>5 ERFOLGSMESSUNG .....</b>  | <b>42</b>   |
| 5.1 ZUSAMMENFASSENDE ERGEBNISÜBERSICHT DER ERFOLGSKONTROLLEN .....       | 48          |
| 5.2 ZUKÜNFTIGE MARKTENTWICKLUNG UND ENERGIEVERBRAUCH.....                | 49          |

---

|  |             |
|--|-------------|
| <b>6 FAZIT .....</b>                                       | <b>50</b>   |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>                          | <b>X</b>    |
| <b>ANLAGEN .....</b>                                       | <b>XIII</b> |
| <b>EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG &amp; SPERRVERMERK .....</b> | <b>XV</b>   |

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

|             |                                 |
|-------------|---------------------------------|
| <b>ggf.</b> | gegebenenfalls                  |
| <b>ML</b>   | Maersk Line                     |
| <b>sog.</b> | sogenannt/en                    |
| <b>SSI</b>  | Sustainable Shipping Initiative |

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

|   |    |
|---|----|
| ABBILDUNG 1: DAS DERZEIT GRÖßTE CONTAINERSCHIFF DER WELT: EMMA MAERSK.....                          | 3  |
| QUELLE: FIRMENINTERNES BILDMATERIAL   |    |
| ABBILDUNG 2: EINE VON SIEBEN ANGEBOTENEN DIENSTLEISTUNGEN<br>FÜR DEN RAUM ASIEN.....                | 9  |
| QUELLE: SERVICEKATALOG VON MAERSK LINE  |    |
| ABBILDUNG 3: MAERSK LINE 2010/2011 .....  | 11 |
| QUELLE: MAERSK LINE GESCHÄFTSBERICHT 2011   |    |
| ABBILDUNG 4: ROHÖLPREISE IN JÄHRLICHER ENTWICKLUNG.....   | 15 |
| QUELLE: <a href="http://www.tecson.de/oelweltmarkt.html">HTTP://WWW.TECSON.DE/OELWELTMARKT.HTML</a> |    |
| ABBILDUNG 5: ÜBERSICHT DER GROßKUNDEN VON MAERSK LINE .....   | 34 |
| QUELLE: INTERNES MATERIAL VON ML AUS: ENVIRONMENT<br>PRÄSENTATION 2012                              |    |
| ABBILDUNG 6: WERBEMAßNAHMEN FÜR EFFIZIENZMAßNAHMEN 2012.....  | 35 |
| QUELLE: MAERSK LINE: KUNDENBROSCHÜRE  |    |
| ABBILDUNG 7: WERBEMATERIAL IN PUNKTO NACHHALTIGKEIT.....  | 36 |
| QUELLE: MAERSK LINE, WERBEMATERIAL  |    |
| ABBILDUNG 8: "WASTE HEAT RECOVERY SYSTEM" UND WEITERE EFFIZIENTECHNIKEN                             | 38 |
| QUELLE: MAERSK LINE: FIRMENINTERNES MATERIAL  |    |
| ABBILDUNG 9: RELIABILITY ÜBERSICHT VERSCHIEDENER REEDEREIEN –<br>1. QUARTAL 2012 .....              | 46 |
| QUELLE: DREWRY SHIPPING CONSULTANTS   |    |
| ABBILDUNG 10: SCHEDULE RELIABILITY SCORE –<br>VERGLEICH DER SIEBEN GRÖßTEN CARRIER.....             | 47 |
| QUELLE: DREWRY SHIPPING CONSULTANTS   |    |
| ABBILDUNG 11: MAERSK LINE TRANSPORT VOLUMEN IM JAHRESVERGLEICH.....                                 | 47 |
| QUELLE: MAERSK LINE, FIRMENINTERNES MATERIAL  |    |
| ABBILDUNG 12: UNTERNEHMENSAKTEN UND ZAHLEN .....  | 48 |
| QUELLE: MAERSK LINE, FIRMENINTERNES MATERIAL  |    |

**TABELLENVERZEICHNIS**

|  |    |
|--|----|
| TABELLE 1: UNTERNEHMENSÜBERSICHT.....                        | 8  |
| TABELLE 2: DIE SIEBEN GRÖßTEN REEDEREIEN DER WELT 2012 ..... | 21 |



## VORWORT

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich basierend auf der These **„Der Wandel zur umweltfreundlicheren Dienstleistungen“** mit den Veränderungen der Unternehmens- und Marketingstrukturen in der Containerschiffverkehrsbranche aufgrund des stetig steigenden Ölpreises und weiterer Faktoren mit Bezug auf die international tätige Reederei Maersk Line. Nach einer allgemeinen Einleitung in welcher die Containerschiffverkehrsbranche näher beschrieben wird um dieses große Thema verständlicher zu machen, nimmt diese Arbeit Bezug auf die Ökonomie und die Unternehmensstrukturen der Reederei Maersk Line. Darauf aufbauend werden die drastischen Probleme dieser Branche erläutert, wie der immer weiter steigende Ölpreis, der hohe Konkurrenzdruck, Containerschiffunglücke und die hohe Belastung der Umwelt durch CO<sub>2</sub> Ausstoß und die daraus resultierende niedrige Akzeptanz der Gesellschaft. Anschließend folgt eine Analyse dieser Problematiken und möglicher Thesen für Lösungsansätze um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens wieder langfristig zu stärken und gewährleisten. Im nächsten Schritt beschäftigt sich diese Bachelorarbeit mit dem innovativen Projekt von Maersk Line neue Unternehmens- und Marketingstrukturen einzusetzen und darüber hinaus erstmals in der Geschichte der Schiffverkehrsbranche ein Unternehmens-Image zu realisieren. Nach einer Dokumentation über die Umsetzung dieses Projektes werden Erfolgsaussichten gemessen. Abschließend wird diese wissenschaftliche Arbeit mit einem Fazit abgerundet, welches den gesamten inhaltlichen Rahmen noch einmal widerspiegelt und die gesammelten Erkenntnisse mit der aufgestellten These gegenüberstellt und bewertet.

# 1 EINLEITUNG

Das dreijährige Studium Business Management, Schwerpunkt Marketing, Marken und Medien, ist erfolgreich absolviert nachdem der Student eine wissenschaftliche Arbeit verfasst hat, in der während der Studienzeit gelernte Fähigkeiten abverlangt werden. Die sogenannte Bachelor Thesis ist die letzte zu bestehende Hürde und ist für den Studenten frei wählbar.

Bei der Entscheidung ist möglichst ein Thema auszuwählen, welches Interesse und im besten Fall auch Begeisterung auslöst, da eine komplexe Arbeit zu verfassen, sehr zeitaufwendig ist und es so den Arbeitsfluss deutlich angenehmer gestaltet.

Ich habe mich aus mehreren Gründen für mein Thema entschieden. Während meiner drei monatigen Praktikumsphase in der Marketing Abteilung der global agierenden Reederei Maersk Line habe ich zum ersten Mal tiefe Einblicke in die Containerschiffahrtsbranche erhalten und erkannt, in welchen riesigen Dimensionen gewirtschaftet wird. Dieser bis dahin gewonnene Eindruck hat mein Interesse sofort geweckt und ich habe bereits zu diesem Zeitpunkt daran gedacht meine Bachelor Thesis auf die Containerschiffahrt zu beziehen. Im weiteren Verlauf des Praktikums und darüber hinaus während meiner Tätigkeit als studentische Hilfskraft in der gleichen Abteilung habe ich sehr viel über die Branche gelernt und mir wurden verantwortungsvolle Tätigkeiten anvertraut.

Die dreimonatige Praktikumszeit war ein günstiger Zeitpunkt, da die Firma Maersk Line sich in einem Umbruch befand. Erstmals versuchten sie ein Unternehmensimage aufzubauen und es wurden viele neue, für diese Branche untypische Marketingstrategien ins Leben gerufen. Daran mitzuwirken war für mich persönlich eine sehr große Chance möglichst viele Kenntnisse zu sammeln und ein bestehendes Mitglied an der Arbeit dieses Projektes zu sein, welches für eine Reederei sehr innovativ ist und so noch nicht publiziert wurde.

Aus diesen besagten Gründen habe ich mich dazu entschieden meine wissenschaftliche Arbeit über dieses Thema zu verfassen. Nachdem ich mit Ihnen, Professor Doktor Hilmer, Rücksprache bezüglich meiner Themenwahl gehalten habe und Sie Interesse

---

verkündeten, war es für mich eine noch größere Bestätigung mein Thema so spannend wie möglich auszuarbeiten und diese Branche allgemein, aber auch mit Bezug auf die Reederei Maersk Line genauer zu beleuchten.

Diese Arbeit hat den Anspruch, wissenschaftliche Arbeitstechniken anzuwenden und diese für die Gewinnung neuer Erkenntnisse in der Containerschiffverkehrsbranche einzusetzen. Ich hoffe sehr, dass ich diesem Anspruch mit meiner Ausarbeitung gerecht werden konnte.

## 2 ALLGEMEINE EINFÜHRUNG IN DIE CONTAINERSCHIFFFAHRTSBRANCHE



*Abbildung 1: Das derzeit größte Containerschiff der Welt: Emma Maersk*

„Die internationale Containerschiffahrt, ein heute alle Fahrtgebiete umfassendes dichtes Netzwerk, hat innerhalb weniger Jahrzehnte nicht allein die Linienschiffahrt grundlegend verändert, sondern auch weltweit die Basis für das Zusammenwachsen der Volkswirtschaften geschaffen für das, was wir heute als Globalisierung bezeichnen.“<sup>1</sup>

Wie alle anderen Transportdienstleistungen ist die Schifffahrt abhängig von der Entwicklung der Weltwirtschaft wie dem Welthandel. Jeden Tag werden mehrere Millionen verschiedenster Arten von Produkten in unterschiedlichen Containergrößen verschifft, da die unglaublich große Nachfrage an Warenaustausch immer gegeben ist und seit Erholung der Weltwirtschaftskrise sogar kontinuierlich steigt.

Besonders im asiatischen Raum wächst der Handel im Import sowie im Export in riesigen Dimensionen. Jede Nation ist angewiesen auf Rohstoffe und Güter, welche

---

<sup>1</sup> Witthöft, Hans Jürgen: Giganten der Meere – Containerschiffe - Motoren der Globalisierung 1. Auflage, Koehlers Verlagsgesellschaft, Hamburg 2010, S. 1

nicht aus eigener Hand hergestellt oder abgebaut werden können, und damit abhängig von dem Transport der Waren.

Die Verladung von Gütern ist in verschiedenen Formen möglich und wird aufgrund der quantitativen, globalen Nachfrage in vielen Varianten angeboten, da die Nachfrage das Angebot bestimmt. Produktherstellende Unternehmen haben entweder eigene LKW zur Vollendung der „Supply Chain“<sup>2</sup> oder nehmen die Dienstleistungen von Speditionen und Reedereien zum Transport ihrer produzierten Waren an die Bestimmungsorte in Anspruch.

Dieser Weg ist über verschiedene Transportmöglichkeiten realisierbar: Produkte werden in der heutigen Zeit größtenteils in Containern, von „20 Fuß Längen oder 40 Fuß Längen“<sup>3</sup> via Truck, Bahn, Flugzeug oder Containerschiff verladen.

Das am häufigsten genutzte Transportmittel ist das Containerschiff, da es keine Grenzen kennt. Etwa 90 Prozent der weltweit auszutauschenden Waren werden per Containerschiff transportiert. Mit dem Schiff ist es möglich nahezu jedes globale Ziel zu erreichen, denn aufgrund der heutigen Wirtschaftslage, gezeichnet durch eine sehr hohe Nachfrage an Importen und Exporten, existieren in fast jedem Land der Welt große Häfen in denen die Voraussetzungen für einen problemlosen Einlauf der Containerschiffe gegeben sind. Bezugnehmend auf den geringen CO<sub>2</sub> Ausstoß in Relation zu dem Transportvolumen ist kein anderes Transportmittel im Vergleich so ökonomisch und umweltfreundlich.

Ein Containerschiff von der Reederei Maersk bietet beispielsweise eine Containerstellfläche von bis zu 13.000 TEU. Dieses gigantisch große Volumen zeitgleich zu befördern, verleiht diesem Transportmittel eine Art Monopolstellung.

---

<sup>2</sup> Supply Chain: Zu deutsch Lieferkette (Von der Produktion einer Ware bis hin zur Versendung zum Endverbraucher)

<sup>3</sup> 20 Fuß/40 Fuß Container: Längenmaß von Containern – Für ein „20 Fuß“ ist die Einheit in der Schifffahrt: TEU (Twenty Equivalent Unit) Für ein „40 Fuß“ ist die Einheit: FFE (Fourty Foot Equivalent)

## 2.1 DEFINITION VON REEDEREI UND SPEDITION

### Definition einer Reederei

Eine Reederei definiert sich wie folgt: „Eine Reederei ist eine Gesellschaftsform, die sich in der Schifffahrt finden lässt. Bei einer Reederei handelt es sich um ein Unternehmen, das mindestens ein Schiff besitzt und dieses zum Erwirtschaften von Gewinnen einsetzt.“<sup>4</sup> In der Containerschiffbranche bezieht sich das Erwirtschaften von Gewinnen darauf, leere Container verschiedener Größe und Art, sowie Stellplätze auf einem Schiff den potenziellen Kunden anzubieten. Die Reederei Maersk Line ist im Besitz von 662 eigenen Schiffen und hat darüber hinaus mehrere hundert Schiffe gechartert.<sup>5</sup>

### Definition einer Spedition

Mit der Definition des Spediteurs wird der ursprüngliche Leistungsbereich von Speditionen, d.h. die Planung, Organisation und Steuerung des Güterflusses und des damit verbundenen Informationsflusses, beschrieben. Darüber hinaus treten Speditionen bei Selbsteintritt als Frachtführer auf und übernehmen immer häufiger die Rolle eines logistischen Systemanbieters, der neben sämtlichen logistischen Funktionen auch Servicefunktionen wie Merchandising, Logistikberatung, Qualitätskontrolle und Montage sowie Fakturierung anbietet.<sup>6</sup>

Der Begriff „Carrier“ steht in der Schifffahrt für Reedereien, die Schiffe zum Verladen von Waren anbieten. Die Speditionsbranche hat sich in der Vergangenheit sehr viel weiter entwickelt, denn nun beinhaltet die angebotene Dienstleistung nicht nur die Beförderung von Waren, sondern auch aus dessen Lagerung und weiteren logistischen Zusatzleistungen stehen gleichermaßen im Mittelpunkt des Geschäfts einer modernen Spedition. Diese besitzen in der Regel keine eigenen Schiffe. Speditionen stellen in erster Linie die Schnittstelle zwischen Reedereien und Unternehmen dar, welche die Waren zum Transport in Auftrag geben. Speditionen arbeiten mit sehr vielen

---

<sup>4</sup> Definierung: <http://xpaket.de/reederei/>

<sup>5</sup> Charters bedeutet in der Schifffahrtsbranche ein Schiff für einen längeren Zeitraum mieten. Reedereien bieten Speditionen und großen Unternehmen aufgrund der schlechten Wirtschaftslage viele ihrer Schiffe zum chartern an, da diese andernfalls überhaupt nicht genutzt werden.

<sup>6</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/spedition.html>

Reedereien zusammen und buchen für bestimmte Fahrtrouten feste Stellplätze auf den Schiffen, welche dann mit einem gewissen prozentualen Aufschlag an ihre Kunden weiter verkauft werden.

In der früheren Zeit gab es zwischen den einzelnen Reedereien und Speditionen kaum Unterschiede abgesehen vom Preis der Dienstleistung und vom Angebot der Routen. Diese Branche hatte zwar seit Bestehen Konkurrenz, dennoch gab es keine Auftragsnot oder Existenzangst, denn die globale Nachfrage war größer als das Angebot. Somit hatten alle „Carrier“<sup>7</sup> einen gesicherten Umsatz und der Gedanke an rote Zahlen war fern.

## 2.2 BETRACHTUNG DER WIRTSCHAFTLICHEN UMSTÄNDE

Im 21. Jahrhundert hat sich in der Containerschiffahrt einiges grundlegend geändert, da mehrere zusammenspielende wirtschaftliche Umstände sich für Reedereien zum erheblichen Nachteil entwickelt haben.

Obwohl die Nachfrage kontinuierlich gegeben ist und zeitweise sogar ansteigt, hat sich die Transportbranche zu einem regelgerechten Krieg entwickelt. Es wird mit drastischen Preissenkungen probiert den Marktanteil zu halten um den existierenden Kundenstamm nicht an die Konkurrenz abtreten zu müssen. Riesige Finanzverluste werden auf sich genommen, in der Hoffnung, dass sich der Markt mittelfristig wieder erholt.

### **Die Faktoren dieses Problems sind verschiedener Natur:**

- Die stärkste Belastung für alle Carrier ist der drastische Anstieg des Rohölpreises, welcher als Treibstoff für die Schiffe dient.
- Das Angebot (beziehungsweise die Konkurrenz) wächst schneller als die Nachfrage
- Der hohe CO<sub>2</sub> Ausstoß und Containerschiffunglücke publizieren ein schlechtes Image auf die Gesellschaft.

---

<sup>7</sup> Carrier: Unternehmen, welche Container transportieren

Diese Faktoren werden im dritten Kapitel genau beleuchtet und die Reaktion der Reederei Maersk Line analysiert, die versuchen mit innovativen Marketingstrategien dieser negativen Entwicklung zu trotzen.

## **2.3 BESCHREIBUNG DER A.P. MOLLER GROUP/ REEDEREI MAERSK LINE**

Die Reederei Maersk Line ist eine von vielen verschiedenen Tochterfirmen der Unternehmensgruppe A.P. Moller Group. Um einen genauen Einblick darüber zu erhalten wird im Folgenden diese Wirtschaftskooperation detailliert beschrieben.

Die A.P. Moller Group ist eine Unternehmensgruppe, welche 1904 von dem Dänen Arnold Peter Moller gegründet und seitdem bis heute von der Familie selbst geleitet wurde. Es ist bis heute Dänemarks größtes Unternehmen, welches mit ihren unterschiedlichen Tochterfirmen in sehr vielen Geschäftsfeldern tätig ist, wie zum Beispiel:

Containerschiffahrt, maritime Technologie, Terminalaktivitäten an Großhäfen, Schiffsbau, Logistik, Erdöl bzw. Gas Abbau und Supermarktketten. Die A.P. Moller Group ist eine eingetragene Aktiengesellschaft, wobei die Firma selbst ganz bewusst über 50% der Aktienanteile hält um die größte Entscheidungskraft zu gewährleisten. Die Unternehmensgruppe ist in über 130 verschiedenen Ländern vertreten und beschäftigt circa 117.000 Mitarbeiter. Der Umsatz betrug im Jahr 2011 rund 60,23 Milliarden US – Dollar.

Die wohl bekannteste Tochterfirma ist die Reederei Maersk Line. ML wurde 1928 gegründet und hat ihren Firmensitz, wie alle anderen Unternehmen der A.P. Moller Group, in Kopenhagen/ Dänemark.

Die Reederei ist bis heute, gemessen am Umsatz, die erfolgreichste Reederei der Welt und ist im Besitz von über 600 eigenen Schiffen. In 125 Ländern weltweit gibt es 325 Niederlassungen, die von rund 25.000 Mitarbeitern geführt werden. Das



Produktportfolio der Reederei fokussiert sich auf den Transport von Produkten über den Meeresweg und den Inlandtransport mit Bahn und Truck.

Im Folgenden befindet sich eine Übersicht der Basisfakten der Reederei Maersk Line:

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Unternehmensname            | Maersk Line                                  |
| Gründung                    | 1928   |
| Unternehmensrechtsform      | Aktiengesellschaft                           |
| Zentrale                    | Kopenhagen, Dänemark                         |
| Vorstandsvorsitzender       | Søren Skou, Chief Executive Officer          |
| Vorstand                    | 7 Mitglieder                                 |
| Umsatz (USD Million)        | 25,108 (Stand 2011)                          |
| Niederlassungen             | 325 Büros in 125 Ländern                     |
| Beschäftigte                | 25.000                                       |
| Angebotene Dienstleistungen | Weltweiter Transport via Schiff, Bahn, Truck |
| Schiffsanzahl               | 662  |
| Maerskeigene Container      | 3.800.000                                    |
| Geschäftssprache            | Englisch                                     |

Tabelle 1: Unternehmensübersicht<sup>8</sup>

## 2.4 ZIELGRUPPEN DER REEDEREI MAERSK LINE

„Allgemein ist es im Marketing wichtig eine möglichst definierte Zielgruppe zu bestimmen um das Service Portfolio wie auch die Werbemaßnahmen möglichst zielgerecht bestimmen zu können. Besonders in der Dienstleistungsbranche ist es von enormer Wichtigkeit den Bedürfnissen der Kunden zu entsprechen.“<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Informationen von der firmeneigenen Homepage, URL:

[http://www.maerskline.com/link/?page=brochure&path=/about\\_us/company\\_info](http://www.maerskline.com/link/?page=brochure&path=/about_us/company_info)

<sup>9</sup> Schirra, Lothar Dietrich Wolfgang: IT im Unternehmen: Leistungssteigerung bei sinkenden Budgets 1. Auflage, Springer Verlag, Berlin 2004, S. 364

Im Allgemeinen zählen zu den relevanten Zielgruppen von Reedereien aus globaler Sichtweise jegliche produktherstellende Unternehmen, die eine import- und exportorientierte Aufstellung haben. Dieses beinhaltet alle zu transportierenden Güter von Lebensmitteln, Rohstoffen, Textilien, Maschinen sowie technische Geräte. Nicht genehmigte zu transportierende Güter seitens ML sind alle Arten von Waffen sowie radioaktive Stoffe. Für alles andere bietet ML dem Kunden ein breites Produktportfolio aus unterschiedlichen Containergrößen und Containerarten.

Die dänische Reederei bietet dem Kunden die Möglichkeit fast alle Arten von Waren zu jedem beliebigem Ziel zu transportieren, da Maersk Line durch die hohe Anzahl von Schiffen, die globale Präsenz und eine strukturierte Organisation optimal vernetzt ist.

Die angebotene Dienstleistung der Reederei erstreckt sich über alle Kontinente, somit sind Importen sowie Exporten keine Grenzen gesetzt. Der Kunde hat die Möglichkeit zwischen 34 verschiedenen feststehenden Routen zu wählen und kann darüber hinaus entscheiden in welcher Art von Containern die Ware verschifft werden soll.

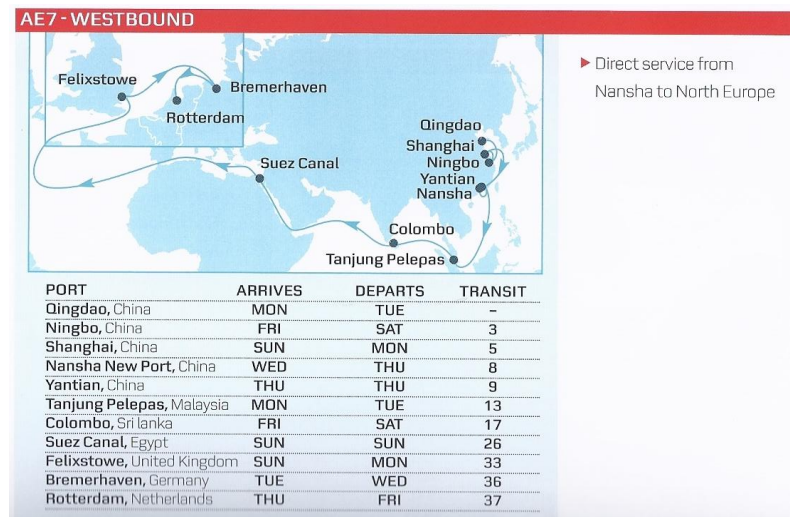


Abbildung 2: Eine von sieben angebotenen Dienstleistungen für den Raum Asien

Die Abbildung stellt die Route „AE7 – Westbound“ dar. Die Route wird aufgezeigt und alle Zwischenstopps werden aufgelistet. Der Kunde kann genau erkennen wo das Schiff

entlangfährt und wie lange die Fracht bis zum gewünschten Zielhafen benötigt. Diese Informationen sind für die Einhaltung der Supply Chain und für das Zeitmanagement des Kunden äußerst wichtig, denn ein genaues Timing ist in der heutigen Wirtschaft sehr wertvoll, denn „Zeit ist Geld“.

### 3 WIRTSCHAFTSLAGE IN DER CONTAINERSCHIFFFAHRTSBRANCHE

Die Entwicklung des Unternehmens scheint durchaus positiv, denn das geladene Containervolumen ist verglichen mit dem Jahr 2010 um circa 10 % gestiegen, wie die folgende Statistik zeigt:

| Maersk Liner Business                            |              |              | USD million |
|--|--------------|--------------|-------------|
| Highlights                                       | 2011         | 2010         |             |
| Revenue  | 25,108       | 24,022       |             |
| <b>EBITDA</b>                                    | <b>1,009</b> | <b>4,507</b> |             |
| Depreciation, amortisation and impairment losses | 1,617        | 1,708        |             |
| Gain on sale of non-current assets, etc., net    | 127          | 23           |             |
| Share of profit/loss in associated companies     | -2           | -2           |             |
| <b>EBIT</b>                                      | <b>-483</b>  | <b>2,820</b> |             |
| Financial items, net                             | -49          | -16          |             |
| <b>Profit/loss before tax</b>                    | <b>-532</b>  | <b>2,804</b> |             |
| Tax  | 70           | 206          |             |
| <b>Profit/loss for the year (NOPAT)</b>          | <b>-602</b>  | <b>2,598</b> |             |
| Cash flow from operating activities              | 899          | 4,116        |             |
| Cash flow used for capital expenditure           | -3,170       | -947         |             |
| Invested capital                                 | 18,502       | 16,782       |             |
| ROIC   | -3.4%        | 15.3%        |             |
| Transported volumes (FFE in million)             | 8.1          | 7.3          |             |
| Average rate (USD per FFE)                       | 2,828        | 3,064        |             |
| Average fuel price (USD per tonne)               | 620          | 458          |             |

Abbildung 3: Maersk Line 2010/2011

Diese Statistik beinhaltet viele wichtige Informationen. Zum einen sticht die Umsatzentwicklung ins Auge. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Umsatz um mehr als eine Milliarde US-Dollar gestiegen, was für Außenstehende eine durchaus florierende Jahresbilanz bedeutet. Bei genauerer Analyse zeigt sich aber, dass Maersk Line nach Abzug der Kosten ein Gesamtverlust von rund –532 Millionen USD erwirtschaftet hat.

Dieses ist der Ausgangspunkt auf dem das Hauptaugenmerk liegt, denn im Folgenden konzentriert sich diese wissenschaftliche Arbeit auf der Analyse der Gründe dafür sowie den Maßnahmen welche den negativen Entwicklungen entgegenwirken sollen.

Obwohl jeden Tag Millionen verschiedenster Arten von Produkten via Schiff in alle Himmelsrichtungen transportiert werden, ist die Schifffahrtsbranche ein sehr hart umkämpftes Business. Es existiert eine große Bandbreite an Angeboten, beginnend bei kleinen bis großen Reedereien und endend bei lokalen bis globalen Spediteuren.

Nicht nur der starke Konkurrenzkampf erschwert das Geschäft, sondern auch der immens hohe Durchschnittspreis von Rohöl, welches als Treibstoff für die riesigen Schiffe dient und das allgemein schlechte Branchen Image gegenüber der Gesellschaft, bezogen auf den Klimawandel und die häufigen Tankerunglücke auf hoher See, verstärkt.

Eben diese Faktoren haben die Reederei Maersk Line dazu veranlasst grundlegende Veränderungen in der Unternehmenspolitik zu treffen. Die Reaktion auf den hart umkämpften Markt soll das Kernthema dieser wissenschaftlichen Arbeit werden und es wird im Folgenden genau beschrieben und analysiert.

### **3.1 ÖLPREISANSTIEG ALS GRUNDLEGENDES PROBLEM**

“Die dänische Reederei Maersk hat 2011 massiv weniger verdient. Niedrige Frachtraten, hohe Spritpreise: vor allem die Container-Tochter Maersk Line bricht ein.”

<sup>10</sup> Die drastisch steigenden Rohölpreise sind der ausschlaggebende Faktor, weshalb die Containerschifffahrtsbranche zu sinken droht, denn in der globalen Wirtschaft werden Entfernungen nicht in Kilometern gemessen, sondern in Dollar.

Das bedeutet, dass billiges Rohöl den steigenden Austausch von Waren weltweit garantiert, aber im Gegenzug der heutige sehr hohe Ölpreis diesen einschränkt und behindert und die Transportbranche kaum noch Profit erwirtschaften kann, da die

---

<sup>10</sup> dpa (27.02.2012): „Reederei Maersk Line erleidet Gewinneinbruch“ URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/logistik-spezial2012/hohe-treibstoffpreise-reederei-maersk-erleidet-gewinneinbruch/6259788.html> 21.08.2012

Komponente aus immer teurerem Treibstoff und der hohen Konkurrenz ein Teufelskreis ist.

Alle Transportmittel sind noch vom Öl abhängig und daraus resultiert, dass die gesamte Weltwirtschaft ebenfalls in einer großen Abhängigkeit steht, bezogen auf den Austausch von Produkten. Bereits in der Vergangenheit haben erhöhte Ölpreise zu Rezessionen geführt und Maßnahmen zur Förderung der Wirtschaft führten ein neues vorübergehend günstiges Angebot von Rohöl ein, bis zu dem Zeitpunkt, wo die Kaufkraft der Gesellschaft wieder steigt.

Das Resultat sind erneut steigende Ölpreise. Diese Maßnahme gegen eine Rezession ist aber nur möglich, solange Rohöl in ergiebiger Menge vorhanden ist. Sobald das nicht mehr der Fall ist und das schwarze Gold knapp wird ist diese nicht mehr möglich. „Bezogen auf den weltweiten Verbrauch von 3,9 Milliarden Tonnen in 2007 und eine bekannte Rohölreserve von 181 Milliarden Tonnen würden die Vorräte 46,4 Jahre reichen. Seit Jahrzehnten ist diese Zahl eine feste Größe, denn sie beinhaltet nur die wirtschaftlich förderbaren Vorräte.“<sup>11</sup>

In der heutigen Zeit wird Rohöl benötigt um Geld zu erwirtschaften und dieses wiederum wird verwendet um neues Öl zu beschaffen. Dieser Kreislauf wird durch die steigenden Rohöl Preise auf dem Weltmarkt stetig in ein Ungleichgewicht gebracht. Betroffen von den Schwankungen ist es schwieriger Geld zu verdienen, sei es nun durch Taxi fahren oder durch den Verkauf von Tomaten, denn die größten Kosten in so gut wie jeder Branche sind die Transportkosten, welche sich durch den Rohölpreis definieren. Sobald in der freien Wirtschaft nicht genug Geld vorhanden ist, um Öl zu kaufen, sinkt der Ölpreis und im selben Zug die Ausgaben der betroffenen Unternehmen, was es wieder vereinfacht positive Zahlen zu schreiben.

Doch solange Rohöl benötigt wird um Geld zu erwirtschaften, wird der Preis des Öls wieder steigen.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> fehlt

<sup>12</sup> Vgl.: Rubin, Jeff: Warum die Welt immer kleiner wird, Öl und das Ende der Globalisierung, Carl Hanser Verlag GmbH & CO. KG, München 2009 S. 5ff.

Mit dieser Erläuterung der Rohöl Problematik wird deutlich, dass die Ölpreispolitik ein Teufelskreis für die globale Wirtschaft darstellt und die Abhängigkeit vom Öl die Größe jedes Geldbeutels bestimmt.

„Die Entdeckung neuer Ölvorkommen geht stetig zurück und die Anzahl völlig erschöpfter Quellen steigt ebenso unerbittlich an.“<sup>13</sup> Aufgrund dieser These und der im vorigen Text erwiesenen Tatsache, wie entscheidend Öl - billiges Öl – für das Florieren unserer Wirtschaft ist, stehen fast alle Branchen bereits jetzt vor einem immens großen Problem, welches sich mittelfristig zu einer Katastrophe entwickeln könnte.

Wenn dreistellige Ölpreise die Kosten für den Transport von Produkten über einen Ozean unwirtschaftlich machen, muss sich kein Unternehmen mehr Gedanken über Exporte machen, sondern konzentriert sich nur noch auf seinen lokalen Markt. Mit diesem Fokus kann sich das Unternehmen sogar über steigende Frachtpreise freuen, da man davon ausgehen kann, dass die internationale Konkurrenz ebenso an internationalen Exporten gehindert wird und die lokalen Unternehmen ihren Markt wieder bestimmen können.<sup>14</sup>

Sollte sich die Wirtschaft aufgrund des Ölpreises wirklich so entwickeln, wird die Globalisierung von Warenaustausch in Zukunft zurück gehen und die Lokalisierung wird sich wieder durchsetzen, was zu Folge hat, dass sich die gesamte Gesellschaft in ihrem Alltag einschränken muss, angefangen mit dem Verzehr von Lachs aus Norwegen bis hin zum Gebrauch eines schönen Apple Handys aus den vereinigten Staaten von Amerika.

---

<sup>13</sup> Dr. Campbell, Colin: The Coming Oil Crisis, Petroconsultants, Cambridge 1997

<sup>14</sup> Vgl. Rubin, Warum die Welt S. 5ff.

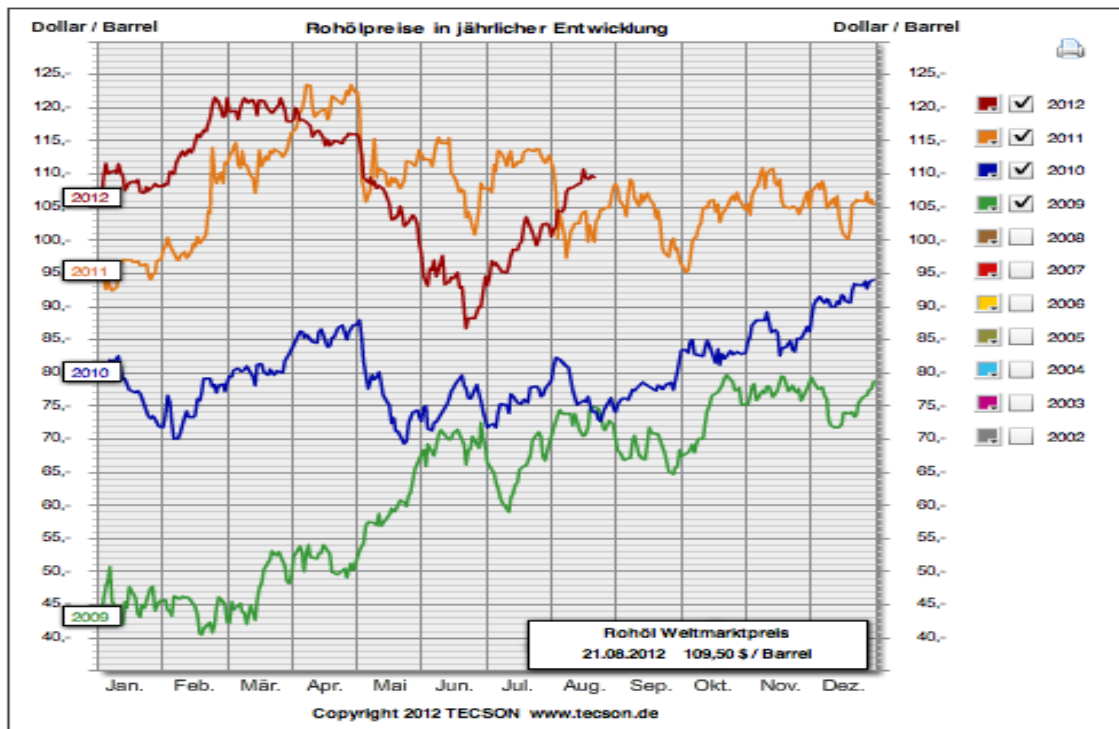


Abbildung 4: Rohölpreise in jährlicher Entwicklung

Der Hauptgrund der schwierigen Branchen- und Unternehmenssituation ist somit der hohe und kontinuierlich steigende Öl Preis, da dieser als Kraftstoff für die riesigen Containerschiffe dient. Aus dem obigen Diagramm ist deutlich zu erkennen, dass sich der Rohölpreis drastisch verändert. Im Vergleich zu 2009 ist der Preis pro Barrel im Jahr 2012 zeitweise um das dreifache angestiegen und die Tendenz zeigt deutlich in welche Richtung die Preisentwicklung gehen wird.

Diese Erkenntnis, dass die gesamte Entwicklung der Weltwirtschaft, insbesondere der Transportbranche, vom Öl Preis gesteuert wird gibt großen Anlass zur Besorgnis und vor allem den Anstoß über eine Umstrukturierung von Unternehmensstrategien nachzudenken.

Die Reederei Maersk Line hat für die Zukunft erkannt, dass es in dieser Branche dringend notwendig ist, sich nicht wie in der Vergangenheit nur über den Transportpreis von der Konkurrenz abzugrenzen, da durch den stetig steigenden Ölpreis es bald zu einer Vereinheitlichung von Transportpreisen bei allen Anbietern kommen wird, sondern über andere Maßnahmen die Vorreiterposition auf diesem Markt einzunehmen und trotz der schwierigen Situation langfristig wieder profitabel zu wirtschaften.



### 3.1.1 ÖLKOSTENANTEIL IM VERHÄLTNIS ZU DEN GESAMTTTRANSPORTKOSTEN

„In recent years, the **bunker**<sup>15</sup> fuel costs have increased considerably to more than a half of a shipping company's total operation costs.“ (...) “Therefore, reduction of bunker fuel cost can bring substantial savings to the total operation costs.”<sup>16</sup>

Dieses Zitat belegt, dass die Rohölkosten für den Transport von Containern zum jetzigen Zeitpunkt mehr als die Hälfte der gesamten Operationskosten für die Reederei Maersk Line einnehmen und somit einen immens hohen Kostenfaktor darstellen.

In der Vergangenheit war die Reaktion aus Unternehmenssicht, den Gesamtpreis für einen Containertransport zu erhöhen, damit die höheren Kosten an Öl durch ihre Kunden abgedeckt werden und somit den gleichen Profit weiterhin zu gewährleisten. Da die Konkurrenz in Teilen andere Preisstrategien hatte, war das Resultat ein hoher Verlust an Bestandskunden was zur Folge hatte, dass der Umsatz sank.

Aus dieser Erfahrung heraus resultierte eine komplett andere Unternehmensstrategie, aufgrund derer trotz der hohen Rohölkosten die Transporte mit sehr niedrigen Frachtraten angeboten worden, mit dem Ziel einen hohen Marktanteil wieder zurückzugewinnen, jedoch in dem Bewusstsein vorübergehend rote Zahlen zu schreiben, in der Hoffnung, dass sich der globale Ölpreis möglichst bald wieder erholt.

„Auf hoher See herrscht Krieg - Preiskrieg. Die großen Container-Reedereien kämpfen mit Billigtarifen um Marktanteile und lassen die gesamte Branche leiden. Ein Umdenken scheint nur langsam in Gang zu kommen.“<sup>17</sup>

Da sich der Öl Preis jedoch nicht zu Gunsten der Transportbranche entwickelte kam es zu einem Verlust von rund -500 Millionen US Dollar, wie auf Seite 8 bereits beschrieben.

---

<sup>15</sup> Bunker = Schweröl (Schweröl ist ein Abfallprodukt, was bei der Verarbeitung von Erdöl produziert wird. Dient als Treibstoff für Schiffe und Dampflokomotiven)

<sup>16</sup> Nickel, Stefan: Computers & Operations Research, Institute of Operations Research, Karlsruhe Institute of Technology (KIT), Karlsruhe

<sup>17</sup> Döring, Tobias: „Ruinouser Preiskrieg auf den Weltmeeren“ (27.02.2012) URL:  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/logistik-spezial2012/container-reedereien-ruinouser-preiskrieg-auf-den-weltmeeren/6257598.html> 21.08.2012

## 3.2 NEGATIVES IMAGE ALS GRUNDLEGENDES PROBLEM

Die Schifffahrtsbranche hat aufgrund von unterschiedlichen Faktoren unter einem sehr schlechten Image zu leiden. Einer der Hauptgründe sind Containerschiffunglücke, die durch Verschmutzung der Meere die Umwelt gefährden. „Eine der schlimmsten Ölkatastrophen des Südpazifiks ereignete sich am 11. März 2009. Das chinesische Containerschiff Pacific Adventurer der Reederei Swire Shipping Ltd. ist auf der Fahrt von Newcastle nach Brisbane in den Zyklon Hamish, einen tropischen Wirbelsturm der Klasse 5<sup>18</sup>, geraten. Das Schiff verlor 31 mit Ammoniumnitrat beladene Container und beim Überbordgehen wurden zwei Treibstofftanks beschädigt, was zur Folge hatte, dass rund 260 Tonnen Schweröl vor dem Great Barrier Reef in den Südpazifik gelangen. Die Moreton-Insel und die Strände der Sunshine Coast in Queensland wurden auf 60 Kilometer mit Schweröl verseucht, zwei Naturreservate und wichtige Touristenstrände mit eingeschlossen. Zahlreiche freiwillige Helfer waren mehrere Wochen im Einsatz die betroffenen Schildkrötennester zu retten und verschmutzte Vögel zu säubern.“<sup>19</sup>

„Die Schiffssicherheit muss angesichts des zunehmenden Verkehrs auch in sensiblen Meeresgebieten dringend erhöht werden“<sup>20</sup>, betonte Stephan Lutter vom deutschen Ableger des WWF gegenüber dem Handelsblatt.

„Obwohl Chinas Reedereien in den vergangenen Jahren ihre Flotten modernisiert haben, sind noch immer viele alte Schiffe im Betrieb. In den vergangenen Jahren sanken mehrere große chinesische Frachter, darunter das 27.000-Tonnen-Schiff Da Ji und der 18.600-Tonner Jinshan. Zwischen 1998 und 2008 wurden in China 733 Unfälle registriert, bei denen das Meer verschmutzt wurde, zeigen offizielle Statistiken.“<sup>21</sup>

Die Wasserverschmutzung der Meere dieser Welt haben schwerwiegende Folgen. Natürliche Lebensräume werden verschmutzt und zerstört, geschützte Tierarten bedroht und der Mensch wird immer kritischer gegenüber der Branche.

---

<sup>18</sup> Ein Wirbelsturm der Klasse 5 hat eine Geschwindigkeit von > 205km/h

<sup>19</sup> Vgl. dpa (13.03.2009): „Australien Unglücksschiff beschlagnahmt“ URL: [http://www.focus.de/intern/archiv/schifffahrt-australien-ungluecksschiff-beschlagnahmt\\_aid\\_379894.html](http://www.focus.de/intern/archiv/schifffahrt-australien-ungluecksschiff-beschlagnahmt_aid_379894.html) 03.08.2012

<sup>20</sup> Artikel (06.04.2010): „Australien boomt ohne Rücksicht auf Verluste“ URL: [http://www.handelsblatt.com/politik/international/schiffshavarie-australien-boomt-ohne-ruecksicht-auf-verluste/3405700.html\\_03.08.2012](http://www.handelsblatt.com/politik/international/schiffshavarie-australien-boomt-ohne-ruecksicht-auf-verluste/3405700.html_03.08.2012)

<sup>21</sup> Bartsch, Bernhard (07.04.2012): „Bedrohtes Paradies“ URL: <http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.great-barrier-reef-bedrohtes-paradies.027d8fca-7502-46b7-a34f-cbb46200d4a7.html> 03.08.2012

### 3.2.1 HOHE CO<sub>2</sub> EMISSIONEN

Ein weiterer imagegefährdender Umstand ist auf den drastisch voranschreitenden Klimawandel zu beziehen. Seit vielen Jahren ist der steigende CO<sub>2</sub> Anteil in der Atmosphäre ein wichtiges Thema für die Gesellschaft und die daraus resultierende Erderwärmung. Obwohl der CO<sub>2</sub> Ausstoß von Containerschiffen in Relation zu dem Transportvolumen sehr gering ist und die energieeffizienteste Transportart pro Tonnen-Meilen darstellt, ist die klimapolitische Relevanz der internationalen Schifffahrt überproportional gewachsen.<sup>22</sup>

„Der internationale Seeverkehr trägt mit ca. 3,3 % zu den globalen Treibhausgasemissionen bei (IMO 2009). Damit bewegt sich der internationale Seeverkehr in der Größenordnung von Länderemissionen, wie z.B. von Deutschland (EEA 2009). Der Seeverkehr ist zudem ein deutlich und stark ansteigender Industriesektor.

Die Ausdehnung der globalen Produktionsmuster, verbesserte Kommunikation und preiswerte Transporte haben die Produktionsnetzwerke über die Welt verteilt und von den Orten des Konsums weiter entfernen lassen. Die Schiffsemissionen haben sich zwischen 1990 und 2007 fast verdoppelt (IMO 2009). Zukunftsszenarien gehen von leichten Abnahmen der Emissionen (-23 % in 2020 und -30 % in 2050) bis zu starken Zunahmen der Emissionen (+36 % in 2020 und +685 % in 2050) aus.

Neben den klimarelevanten Gasen stehen natürlich alle anderen Luftschadstoffe in engem Zusammenhang mit der Energieeffizienz. Eine Verbesserung der Energieeffizienz vermindert die Abgasmenge und damit die Menge der Luftschadstoffe bei ansonsten gleichbleibenden Schadstoffkonzentrationen.“<sup>23</sup>

Resultierend müssen alle Reedereien technische Möglichkeiten finden, um die Schiffseffizienz zu erhöhen und den Treibstoffverbrauch zu vermindern, um zum einen

---

<sup>22</sup> Vgl. Artikel: „Auf Effizienzkurs“ In: hi!tech Magazin Februar 2012

<sup>23</sup> Bahlke, Christian, GAUSS; Grasmeier, Cornelius, GAUSS; Gröger, Jens, Öko-Institut e.V.; Mottschall, Moritz, Öko-Institut e.V.; Schnegelsberg, Sybille, GAUSS; Seum, Stefan, Öko-Institut e.V.: Umweltschonender Schiffsbetrieb, PROSA Studie zum RAL Umweltzeichen UZ110, Studie im Rahmen des Projekts „Top 100 – Umweltzeichen für klimarelevante Produkte“, Berlin, Freiburg, 12. Januar 2011, S.15

umweltfreundlicher wirtschaften zu können und zum anderen ein besseres Image aufzubauen.

Maersk Line hat nun ein neues Zeitalter eingeleitet und ebnet mit neuen Unternehmens- und Marketingstrukturen den Weg in ein Schiffsbetrieb und zeigt ein Gesicht in der Öffentlichkeit, welches Vertrauen und Zuverlässigkeit übermittelt. In Kapitel 4 dieser wissenschaftlichen Arbeit wird auf diese Aspekte eingegangen und die operativen Maßnahmen des Unternehmens werden aufgeführt.

### **3.3 HOHER KONKURRENZDRUCK ALS GRUNDLEGENDES PROBLEM**

Ein weiterer ausschlaggebender Faktor, welcher die Wirtschaftlichkeit der Reederei Maersk Line maßgeblich beeinträchtigt, ist die stetig wachsende Konkurrenz auf dem gesamten Weltmarkt.

Der internationale Seefrachtmarkt unterliegt einem starken ökonomischen Wettbewerb und gilt, trotz der hohen Unternehmensgewinne der letzten Jahre, als wechselhaft und instabil, d. h. Renditen laufen permanent Gefahr wegen des starken Wettbewerbs zu erodieren.”<sup>24</sup> Die dänische Reederei ist seit Jahrzehnten die größte weltweit und hat sich seither auf allen internationalen Märkten gegen lokale und globale Transporteure durchgesetzt.

Eine umkämpfte Branche war es immer, doch in den letzten Jahren ist die Konkurrenz größer geworden. Potenzielle Konkurrenten der Reederei Maersk Line sind andere Reedereien sowie Speditionen.

Trotz stetig wachsender Nachfrage nach Transportdienstleistungen aufgrund der Globalisierung unserer Welt, herrscht bei den Transporteuren teilweise Auftragsnot. Noch nie war der Verbrauch von ausländischen Produkten in unserer Gesellschaft so groß wie heute und täglich berichten Zeitungen und Fachmagazine, dass Länder wie China und Russland in naher Zukunft zum Exportweltmeister aufsteigen.

---

<sup>24</sup> Umweltschonender Schiffsbetrieb, PROSA Studie zum RAL Umweltzeichen, S.15

Die globale Import- und Exportrate steigt stetig an und der Austausch und Gebrauch von Waren jeglicher Herkunft gehört heutzutage zu den natürlichsten und selbstverständlichsten Abläufen der Welt. Demnach entsteht der Glaube, dass aufgrund der immens hohen Nachfrage an Produkttransport die Transportbranche floriere.

Die Realität ist leider eine andere, denn das Angebot ist derzeit größer als die Nachfrage. Die Anzahl der angebotenen Transportdienstleistung ist drastisch gestiegen, da kleine bis große Reedereien und Speditionen, aufgrund der hohen Erfolgsaussichten schwarze Zahlen zu schreiben, sich neu gegründet haben oder zu noch größeren potenziellen Konkurrenten fusioniert sind.

Die eben beschriebene Marktsituation erweist sich folglich als stark unausgeglichen, da die hohe Nachfrage von einem noch höheren Angebot ins Ungleichgewicht getrieben wird. Eine funktionierende Marktwirtschaft wird in der Wirtschaftswissenschaft als Marktgleichgewicht definiert, was bedeutet, dass die Menge des Angebots gleich der Nachfragemenge ist. Diese Menge bezeichnet man als Gleichgewichtsmenge. Sobald sich eine der Variablen ändert, verändert sich die gesamte Marktsituation, denn ein beispielsweise steigendes Angebot verringert den Marktpreis des Produktes und erhöht die umgesetzte Menge.<sup>25</sup>

Genau diese These beschreibt die derzeitige Marktsituation der Containerschiffahrt, denn das zu hohe Angebot hat den Transportpreis gedrückt, obwohl zum Beispiel die Öl Kosten für die Reedereien weiter steigen. Das Resultat ist, dass die Transporteure zwar Umsatz erzielen, jedoch der Gewinn bleibt aus.

Die folgende Übersicht stellt die größten sieben Reedereien der Welt dar:

|                     |                       |                        |                      |                    |                        |                        |            |
|---------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|--------------------|------------------------|------------------------|------------|
| <b>Organisation</b> | <b>Maersk Line</b>    | <b>MSC</b>             | <b>CMA<br/>CGM</b>   | <b>COSCO</b>       | <b>Hapag<br/>Lloyd</b> | <b>Ever-<br/>green</b> | <b>APL</b> |
| <b>Headquarters</b> | Copenhagen<br>Denmark | Geneva,<br>Switzerland | Marseilles<br>France | Shanghai,<br>China | Hamburg<br>Germany     | Taipei,<br>Taiwan      | Singapore  |

<sup>25</sup> Vgl. Stocker, Ferry: Moderne Volkswirtschaftslehre: Logik der Marktwirtschaft 6. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2009, S.116

|                                   |                 |           |                 |         |                 |         |                 |
|-----------------------------------|-----------------|-----------|-----------------|---------|-----------------|---------|-----------------|
| <b>Year of Establishment</b>      | 1904            | 1970      | 1977            | 1998    | 1970            | 1968    | 1848            |
| <b>Global Ranking (Capacity)</b>  | 1               | 2         | 3               | 4       | 5               | 6       | 7               |
| <b>Global Capacity (TEUs)</b>     | 2.608.149       | 2.231.312 | 1.300.658       | 682.563 | 645.522         | 645.422 | 620.184         |
| <b>Capacity Market Share</b>      | 16,03%          | 13,71%    | 7,99%           | 4,20%   | 3,97%           | 3,97%   | 3,81%           |
| <b>No. of Wessels</b>             | 662             | 493       | 382             | 152     | 146             | 173     | 141             |
| <b>% Chartered</b>                | 52,5%           | 54,0%     | 61,6%           | 48,0%   | 55,0%           | 49,9%   | 68,1%           |
| <b>Orderbook (TEUs)</b>           | 469.719         | 374.336   | 53.214          | 200.642 | 132.000         | 446.000 | 259.970         |
| <b>Revenue (Q1 2012)</b>          | \$6.3 Billion   | n.a.      | \$3.6 Billion   |         | \$2.1 Billion   | n.a.    | \$2.1 Billion   |
| <b>Volume Carried (Q1 2012)</b>   | 2.2 Million FFE | n.a.      | 1.3 Million FFE |         | 0.7 Million FFE | n.a.    | 0.8 Million FFE |
| <b>Schedule Reliability Score</b> | 89,80%          | 57,20%    | 76,50%          | 79,40%  | 75,10%          | 74,70%  | 79,00%          |
| <b>Schedule Reliability Rank*</b> | 1               | 20        | 9               | 5       | 13              | 14      | 6               |

Tabelle 2: Die sieben größten Reedereien der Welt 2012 <sup>26</sup>

\* Schedule reliability rank among the Top 20 Carriers

Wie man unschwer erkennen kann sind die beiden größten Konkurrenten der Reederei Maersk Line MSC und CMA CGM. Diese beiden Reedereien haben sich im Jahr 2011 in gewissen Fahrtgebieten zusammengeschlossen um in diesen die Vorreiterstellung

<sup>26</sup> Inhalt der Tabelle: Zeitschrift Alphaliner, Ausgabe 30.04.2012

einzunehmen. Hinzukommend verstärkt die hohe Präsenz von globalen Speditionen den bereits hart umworbenen Markt.<sup>27</sup>

Wie bereits in 2.1 erwähnt, beschränkten sich die Unternehmensstrategien bezüglich der Abgrenzung von der Konkurrenz und zur Kundengewinnung lediglich auf die Preispolitik. Das Ergebnis war bei fast allen Carriern jedoch immer das selbe:

Bei Transportpreis-Nachlass um das Auftragsvolumen zu sichern, wird Umsatz erwirtschaftet, welches aber so gering ist, dass die reinen Transportabwicklungskosten kaum eine positive Bilanz zulassen. Im Gegenzug bewirkte das Aufrechterhalten von hohen Transportpreisen den schnellen Verlust von Kunden und gleichzeitig vermehrt leere Schiffe.

Ein weiterer Fehler der Reedereien in den letzten Jahren war es aufgrund der hohen Nachfrage von Warentransport, immer mehr und größere Containerschiffe bauen zu lassen was zwischenzeitlich in einem rechten Wettstreit unter der Konkurrenz endete. In der Hoffnung, dass die Formel „Umso größer der Frachter = Desto größer das Kaufargument“ sich bestätigt, ließen hauptsächlich die großen Reedereien immer mehr Schiffe auf die Ozeane los. Viele dieser immens teuren Objekte werden derzeit überhaupt nicht genutzt oder zu Spottpreisen zum chartern angeboten, da die Vielzahl der Schiffe und das riesige Ladevolumen die Nachfrage übersteigt.

### 3.4 ZWISCHENFAZIT UND ÜBERLEITUNG

Aufgrund der beschriebenen Faktoren im dritten Kapitel stellt sich eine Rehabilitation des Transportmarktes als äußerst schwierig heraus. Zusammenfassend und in Ankoppelung an die weitere Ausführung dieser wissenschaftlichen Arbeit, ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass die Reedereien in großem Maße abhängig von der Entwicklung der Weltwirtschaft wie dem Welthandel sind.

---

<sup>27</sup> Vgl. News (09.12.2011): „Kooperationspartner MSC und CMA CGM reorganisieren Dienste“ URL: <http://www.thb.info/news/single-view/id/bedeutung-der-maritimen-wirtschaft-haeufig-unterschaetzt.html> In: THB Deutsche Schifffahrtszeitung online 20.08.2012

Die größte Belastung für alle Carrier ist der drastische Anstieg des Rohölpreises und der damit verbundene Teufelskreis in der Preispolitik der globalen Wirtschaft und die resultierenden Finanzverluste der Reedereien und Speditionen.

Ein weiteres Problem ist die große Konkurrenz, die trotz stetig wachsender Nachfrage an Warenaustausch eine Auftragsnot entstehen lassen. Täglich werden Millionen an verschiedenen Produkten verschifft und der hohe CO<sub>2</sub> Ausstoß und die Containerschiffunglücke publizieren ein schlechtes Image auf die Gesellschaft. Maersk Line hat als erfolgreichste Reederei der Welt nach außen hin eine florierende Bilanz, nach Abzug der Kosten hat das Unternehmen jedoch einen riesen Verlust mit veralteten Unternehmensstrategien erwirtschaftet.

Resultierend daraus hat Maersk Line einen klaren Strich unter die Vergangenheit gezogen und eine Unternehmens-Umstrukturierung vorgenommen. Im nächsten Schritt dieser Arbeit werden die neuen Strategien und die daraus folgenden Maßnahmen um die Vorreiterposition in der Containerschifffahrtsbranche wieder einzunehmen und langfristig profitabel zu wirtschaften, genau beschrieben und erläutert.



## 4 NEUE UNTERNEHMENSSTRUKTUREN

Dieses Kapitel widmet sich der genauen Beschreibung von neuen Unternehmensstrukturen, welche Maersk Line wie bereits erwähnt, umgesetzt hat.

### 4.1 SWOT ANALYSE

„Eine SWOT Analyse ist eine Untersuchung mit Fokus auf das eigene Unternehmen und zeigt interne Stärken und Schwächen sowie externe Markt - Chancen und gewisse Risiken auf. Die Beurteilung der Markt- und Unternehmensgegebenheiten verlangt eine umfassende Erforschung der Kunden- und Konkurrenzsituation.“<sup>28</sup> Als Messwert zählt nicht nur der aktuelle Stand der Firma, denn zukünftige Entwicklung müssen mit einbezogen werden um ein genaues Bild zu erhalten.

„Die vier zu analysierenden Themen sind gewissermaßen miteinander verzahnt. Eine Analyse dieser Art ermöglicht es dem Unternehmen, rechtzeitig strategische Entscheidungen zu treffen. Damit besteht die Chance, entsprechende Aktivitäten schneller und besser umsetzen zu können als die Wettbewerber und somit einen Marktvorteil zu erlangen. Aus dieser Analyse entwickeln sich Normstrategien, denen die Grundüberlegung „Stärken betonen, Schwächen vermeiden“ zugrunde liegt.“<sup>29</sup> Da eine SWOT Analyse für einen Unternehmen, gerade bei einer geplanten Änderung der Marketingstrategien, sehr wichtig ist, habe ich diese für die Reederei erstellt um aufzuzeigen welchen Standpunkt ML auf dem Markt einnimmt.

#### **Strenghts:**

- Knapp hundert Jahre Transportdienstleistungserfahrung
- Den größten Marktanteil in der Vergangenheit und in der Gegenwart
- Innovative Entwicklungen von Marketingstrategien (Imagebildung) 2012
- Ausgeprägtes globales Netzwerk der angebotenen Dienstleistung

---

<sup>28</sup> Vgl. Bliemel, Friedrich; Keller, Kevin Lane; Kotler, Philip: Marketing Management 13. Auflage, Pearson Studium, München 2008

<sup>29</sup> Vgl. Esch, Franz Rudolf; Herrmann, Andreas; Sattler, Henrik: Marketing – Eine managementorientierte Einführung 3. Auflage, Verlag Franz Vahlen München, München 2011

**Weaknesses:**

- Sehr teuer im Vergleich zur Konkurrenz
- Mögliche Ängste und sinkendes Vertrauen von Stakeholdern aufgrund der hohen Verluste 2011

**Opportunities:**

- Asiatische Märkte wachsen kontinuierlich
- Die Nachfrage von Transport wird immer gegeben sein

**Threats:**

- Immer weiter steigender Rohölpreis = steigende Transportkosten
- Konkurrenzdruck steigt / Angebot > Nachfrage
- Stagnation der Nachfrage / Sättigung der Märkte

## **4.2 VERÄNDERUNG VON UNTERNEHMENS- UND MARKETINGSTRATEGIEN**

Der wohl wichtigste Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit behandelt die Veränderung der Unternehmens- und Marketingstrategien der dänischen Reederei Maersk Line. Das Unternehmen hat erkannt, dass die schwierige Marktsituation nicht mehr ausschließlich durch die Preispolitik zu handeln ist und somit die Zeit für Innovation und neue Denkweisen reif ist.

Die Idee, in verschiedenen Tätigkeitsfeldern erstmalig anders zu agieren, verleiht der dänischen Reederei, bereits nur durch den Versuch, ein Alleinstellungsmerkmal in der Schifffahrtsbranche und die daran gemessenen Erfolgsaussichten sind durchaus positiv zu bewerten. Der Gedanke gewohnte Strategien zu überarbeiten und neue Maßnahmen einzuführen kam der Marketing Abteilung in der Hauptzentrale von Kopenhagen im Jahr 2011.

Die Führungsebene hat entschieden, dass die Transportbranche an einem Scheitelpunkt angelangt ist und es an der Zeit ist, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens wieder zu stärken und zu stabilisieren.

Von daher habe ich mit meiner vergangenen Praktikumsphase zu Anfang des Jahres einen perfekten Zeitpunkt abgepasst, um die Trendwende in der Schifffahrtsbranche in den Anfängen mitzuerleben und daran mitzuwirken. Bis vor kurzem haben sich die verschiedenen Carrier hauptsächlich in Punkto Preis und Routenoptionen unterschieden. Maersk Line hat erkannt, dass es wichtig ist ihren Horizont zu erweitern und ihren Fokus auf andere Strategien zu richten.

### **4.3 DAS DEFINIEREN VON UNTERNEHMENSZIELEN**

„Wenn ein Kapitän nicht weiß, welches Ufer er ansteuern muss, dann ist kein Wind der Richtige.“<sup>30</sup> Dieses Zitat beschreibt ganz klar, dass ohne festgelegt Ziele nichts erreicht werden kann. Demnach ist es für Unternehmen in allen Branchen nur möglich Erfolg zu garantieren, wenn ganz deutliche, unmissverständliche Ziele gesetzt werden, an denen das Unternehmen als Gesamtes, sowie jeder Mitarbeiter in der Lage ist sich zu orientieren.

Bei Betrachtung der heutigen Wirtschaft zeigt sich, dass bei vielen Unternehmen eine Multidimensionalität des Zielsystem vorliegt, was bedeutet das Firmen im Allgemeinen mehrere Ziele verfolgen, welche in einem wechselseitigen und vielfältigen Verhältnis zueinander stehen. So genannte Kernziele sind in der Regel Gewinn bzw. Rentabilität, wobei andere untergeordnete dennoch wichtige Ziele wie Marktanteil und Umsatz maßgeblich zu der Entwicklung der Kernziele beitragen. Qualitative Ziele wie Kundenzufriedenheit und soziale Verantwortung stehen im Fokus bezüglich des Unternehmensimages aus Sicht der Öffentlichkeit, was klar definiert wie bedeutend qualitative Ziele ebenfalls sind. Ziele dienen nur dann als Maßstab für das unternehmerische Handeln, wenn sie klar und eindeutig spezifiziert sind, ansonsten sind diese nicht von großem Nutzen. Im Rahmen der Operationalisierung geht es darum,

---

<sup>30</sup> Zitat von: Lucius Annaeus Seneca: Römischer Philosoph, geb. 65 nach Christus.

diese Ziele auf empirischer Ebene zu verankern, so dass sie gemessen werden können. Bei der Konkretisierung sind drei Fragen zu beantworten:

Als erstes geht es um den Zielinhalt und die Beantwortung der Frage, was überhaupt erreicht werden soll. Beispielsweise lässt sich das Unternehmensziel Kundenzufriedenheit anhand der Anzahl von Reklamationen oder Kundenrückfragen sehr gut gemessen und können als Indikatoren zur Bildung von Zielgrößen genutzt werden.

Der zweite Effekt betrifft das Zielausmaß, das sich in der Frage, wie viel von dieser Zielgröße erreicht werden soll, konkretisiert. Ein Beispiel dafür ist eine vom Unternehmen bestimmte Jahresumsatzgröße. Hinzu kommt die Festlegung der sog. Zielperiode, also bis wann bestimmte Unternehmensziele erreicht werden sollen. Neben der kurzfristigen Planung, die etwa ein Jahr umfasst, liegt zumeist eine mittelfristige circa vier Jahre umfassende Planung vor. Für diese beiden Zeitpunkte lassen sich konkrete Vorgaben für die einzelnen Ziele formulieren.<sup>31</sup> Diese Beschreibung von der Notwendigkeit zu setzender Unternehmensziele berücksichtigt ML ebenfalls und hat für das Betriebsjahr 2012 klare Ziele definiert um die Wirtschaftlichkeit der Reederei deutlich zu verbessern.

Die Vision lautet wie folgt: „Our vision is clear: We wish to be the undisputed leader of Liner shipping. This is what drives us, this is what inspires us. This is the zeal of all our efforts. We can to a much higher extent focus on satisfying our customers and deliver to them a value proposition unmatched in our industry when it comes to reliability, ease of business and environmental performance. We will be our customers' first choice.“

Die von dem Vorstand definierten Unternehmensziele für das Jahr 2012, welche im Vorjahr am Ende des letzten Quartals durch die Hauptzentrale in Kopenhagen firmenintern veröffentlicht wurden, konzentrieren sich auf drei grundlegende Ziele. Primär fokussiert sich ML auf die Zurückgewinnung vergangener Marktanteile und darüber hinaus auf eine klare Steigerung des zu transportierenden Frachtvolumens.

---

<sup>31</sup> Vgl. Esch, Franz Rudolf; Herrmann, Andreas; Sattler, Henrik: Marketing – Eine managementorientierte Einführung 3. Auflage, Verlag Franz Vahlen München, München 2011

Das nächste damit verbundene Ziel ist es den Jahresprofit zu steigern, da im Jahr 2011 zwar zweistellige Milliarden umgesetzt wurden, jedoch nach Abzug aller Kosten ein Verlust von über 500 Millionen verzeichnet wurde. Anhand dessen lässt sich sehr gut erkennen, dass sich die Transportdienstleistungsbranche in einem großen Ungleichgewicht befindet und es deshalb äußerst wichtig ist mit neuen Maßnahmen wieder ein Gleichgewicht von Umsatz und Profit zu schaffen.

Ein weiteres Ziel beinhaltet die erstmalige Einführung eines Unternehmensimages um sich von der hohen Konkurrenzichte der bedienenden Märkte deutlich abzugrenzen. Die Anzahl von Unternehmens- bzw. Markenimagebildungen ist in der Vergangenheit bezogen auf alle Branchen deutlich gestiegen, da diese aufgrund des hohen Angebots gesättigt sind oder kontinuierlich schrumpfen und das neu gebildete Image verwenden, um gegen die schwierige Wirtschaftslage anzusteuern.

„Image ist die vereinfachte Vorstellung, welche sich Personen bspw. von einem Unternehmen oder einem Produkt machen. Es ist also subjektiv. Das Image kann also treffend oder verzerrt, positiv oder negativ, treibend oder bremsend für das Unternehmen und seine Prozesse sein. Das Unternehmensimage ist das Spiegelbild des Unternehmens und somit auch das Ergebnis der eingesetzten Corporate Identity Instrumente. Um so mehr die Unternehmensidentität mit seinem Image übereinstimmt umso größer ist die Harmonie zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern.

Das Corporate Image lässt sich in das interne und externe Image unterteilen. Das interne Image beeinflusst und repräsentiert die Unternehmenskultur. Die Vorstellungen die sich die Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, Gesellschaft, und weitere Interessengruppen vom Unternehmen machen, bilden das externe Image.“<sup>32</sup>

Die Bildung eines solchen Images soll durch drei unterschiedliche Strategien umgesetzt werden:

Moved on time

Moved with care

---

<sup>32</sup> Wiedmann, Klaus P., Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity - Strategie, Universität Mannheim Institut f. Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 1992, S. 16

Moved with ease

Im Anschluss wird jede Maßnahme genau analysiert und der Nutzen für die Reederei dokumentiert.

#### **4.4 DIE MARKETINGSTRATEGIE: RELIABILITY/ MOVED ON TIME**

Im Zuge der globalen Wirtschaftsentwicklung ist Zeit = Geld und das mehr wie jemals zu vor. Besonders in der Transportdienstleistung ist die Reliability<sup>33</sup> und die Einhaltung von festgelegten Lieferdaten von absoluter Wichtigkeit, da die gesamte Lieferkette (Supply Chain) von der Zuverlässigkeit anderer Transporteure abhängig ist und auf der Grundlage organisiert. Ein Produkt was sich durch internationale Nachfrage definiert durchläuft in der Regel mehrere Stationen innerhalb einer Lieferkette, angefangen von dem Transport aus der Produktionsstätte heraus zum Hafenterminal, wo es in Containern auf einem Containerschiff über einen Ozean verschifft wird. Im Zielhafen angekommen wird das Produkt in große Warenhäuser verladen und in Supermärkte weitergeleitet.

Diese strukturierte Lieferkette ist abhängig von der Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit der einzelnen Stationen und jede Verzögerung hat Auswirkung auf die Nachfolgenden, im Bezug auf Zeitverlust und die daraus zusätzlich anfallenden Kosten. Auf dieser Grundlage basiert eine neue Marketingstrategie der Reederei Maersk Line:

##### Reliability/ Moved on time

„We want to deliver a reliability level that is not only significantly better than competition, but is to such a high standard that our customers can set their clock by us – optimising their supply chains and reducing their cost on stock levels.“<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Reliability bedeutet übersetzt: Zuverlässigkeit/ Seriosität/ Vertrauenswürdigkeit

<sup>34</sup> Jakobsen, Lars Reno, Head of Network & Product Maersk Line: Internes Material

„Unmatched reliability is simply delivering what we have promised to customers. As such, our entire organisation and our partners must develop and adhere to the on-time delivery mindset, and ensure that all actions and systems are geared towards fulfilling our promise.“<sup>35</sup>

Diese Zitate seitens verschiedener Führungspositionen der Reederei Maersk Line versprechen dem Kunden gewisse Werte, mit denen das Unternehmen zukünftig charakterisiert werden möchte. Maersk Line hat sich als primäres Unternehmensziel gesetzt, erstmals ein Image zu schaffen, welches als maßgebliches Entscheidungskriterium für den Kunden dienen soll.

Inhalte des Corporate Image sind unter anderem Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit, was mit der Marketingstrategie „Moved on time“ bestärkt wird. Zur Sicherstellung dieses Versprechens, wie beispielsweise die Pünktlichkeit von Warentransporten zu garantieren hat, ML verschiedene Maßnahmen eingeleitet.

#### **4.4.1 MAßNAHMEN ZUR REALISIERUNG VON RELIABILITY**

Zusätzliche Operationsabteilungen wurden eingerichtet um die Frachtabläufe zu optimieren mit dem Ziel dem Kunden exakte Voraussagen zu übermitteln zu welchem Zeitpunkt dessen Ware eintreffen wird um zusätzliche Abwicklungskosten für den Kunden zu minimieren. Des Weiteren wurde für die Bestandskunden auf der Unternehmensinternetseite [www.maersk.com](http://www.maersk.com) ein zusätzlicher Service eingerichtet, welcher es ermöglicht den genauen Standpunkt des gebuchten Containers anzuzeigen und regelmäßig die realistische Ankunftszeit aktualisiert.

Der Gedanke dabei ist, dass bei kurzfristigen Ankunftsabweichungen der Kunde die Möglichkeit hat schnell darauf zu reagieren um die Supply Chain Unterbrechung zu vermeiden. Das Versprechen, einen Transport pünktlich abzuwickeln, ist mit zusätzlichen Kosten für die Reederei verbunden unabhängig davon ob die Fracht beizeiten oder verspätet eintrifft, da der optimierte Service mit zusätzlichem Arbeitsaufwand und einer dafür benötigten Arbeitskraft verbunden ist.

---

<sup>35</sup> Engelstoft, Morten H., Chief Operating Officer Maersk Line: Internes Material

Doch der langfristige Nutzen seitens ML ist größer als die anfallenden Kosten, denn durch die Imagebildung mit den oben genannten Werten, erhofft sich das Unternehmen mittelfristig mehr Umsatz. Im Fokus stehen Produktionsfirmen, welche ebenfalls Wert auf Zuverlässigkeit legen. „We will prioritise agreements with partners that are willing to operate with the same on- time philosophy as Maersk Line.“<sup>36</sup> Bei genauer Betrachtung der globalen Konkurrenz wird deutlich, dass ML den Grundstein hinsichtlich einer Imagebildung in der Containerschiffbranche gelegt hat und sendet somit ein neues Zeichen an alle potenziellen Kunden. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit sind fortan Werte, welche das dänische Unternehmen seit Ende 2011 in ihrem Workflow und ihrer Unternehmensphilosophie implementiert hat und ihren zukünftigen Auftritt in der Öffentlichkeit bestimmt.

## **4.5 DIE MARKETINGSTRATEGIE: SUSTAINABILITY/ MOVED WITH CARE**

Die Reederei Maersk Line betreibt ein typisches B2B, denn aufgrund der angebotenen Transportdienstleistungen sind potenzielle Kunden in der Regel nur große Unternehmen. Maersk Line hat sich in der Vergangenheit nicht der Öffentlichkeit, welche in dem Fall für die Gesellschaft steht, präsentiert. Das einzige was der „kleine Bürger“ aus dieser Branche regelmäßig mitbekommt, sind Containerschiffunglücke, ölverseuchte Ozeane und ein hoher Beitrag am Klimawandel aufgrund des hohen CO<sub>2</sub> Ausstoßes, was im Kapitel 3.2 bereits genau erläutert wurde.

Diese durch die Medien veröffentlichten Informationen, führen zu einer sehr negativen Imagebildung, was auf die gesamte Containerschiffbranche projiziert wird. Ebenso der hohe Verbrauch von Öl rückt diese Branche in Bezug auf den Klimawandel, der in aller Munde ist, in ein sehr schlechtes Licht der Öffentlichkeit. Bisher haben Reedereien trotz allem nicht auf diese Umstände reagiert und in der Vergangenheit alles andere als umweltfreundlich gewirtschaftet.

---

<sup>36</sup> Maersk Line Service Katalog: The undisputed leader of liner shipping 2012



Im Allgemeinen legen zukunftsorientierte Unternehmen immer mehr Wert auf Sustainability<sup>37</sup> da sie sich am Markt etablieren bzw. aus der großen Masse an Unternehmen, welche die gleichen Produkte bzw. die gleichen Dienstleistungen anbieten, herausstechen müssen. Mittlerweile achten sehr viele Endverbraucher auf die Herkunft von Produkten und die jeweiligen Produktionsumstände, sowie auf das soziale Engagement eines Unternehmens, wie Wohltätigkeitsorganisationen oder Unterstützung des Umweltschutzes. Zwar kann man dies nicht auf alle Unternehmen beziehen, da viele Unternehmen auch Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die nicht direkt an den Endverbraucher vertrieben werden, allerdings arbeiten diese mit anderen Unternehmen zusammen, in deren Philosophie die Nachhaltigkeit klar verankert ist. Auf diese Unternehmen muss ML sich einstellen, um weiterhin eine ausreichende Anzahl an Aufträgen zu bekommen und somit auf dem Markt bestehen zu können.

Wirft man einen Blick auf die Lebensmittelindustrie, ist festzustellen, dass der Endverbraucher in diesem Segment bisher am stärksten mit dem Thema Umweltschutz konfrontiert wird und auf diese Branche somit auch am extremsten reagiert. Der Verbraucher achtet dabei auf die möglichst umweltfreundliche Herstellung der konsumierten Produkte. Dies beinhaltet zum Beispiel, dass die Produkte möglichst unbehandelt sind und ggf. involvierte Tiere artgerecht gehalten werden.

Im Unternehmensmanagement wird neben den beiden bisherigen Bestandteilen Wettbewerbsfaktoren und Kundenorientierung immer mehr Wert auf das Umweltbewusstsein gelegt. Resultierend daraus, wird es auch immer häufiger in die Unternehmensphilosophie aufgenommen. Maßnahmen, die den Absatz steigern, schließen vermehrt den ökologischen Aspekt mit ein.

Das sogenannte „Öko-Marketing“<sup>38</sup>, verleitet die Unternehmen dazu, ihre Strategien zu überarbeiten. Je nach Unternehmen, unterscheiden sich die verschiedenen Möglichkeiten. Beispiele hierfür sind die Einführung des Pfandsystems, umweltfreundliche Verpackung von Produkten und nachhaltige Logistik. Allerdings kann all dies natürlich nicht von heute auf morgen in einem Unternehmen umgesetzt werden. Es wird ein enormer Prozess durchlaufen, der einige Zeit in Anspruch nimmt.

---

<sup>37</sup> Sustainability bedeutet übersetzt Nachhaltigkeit

<sup>38</sup> Durch das ökologische Marketing soll bei allen absatzmarktgerichteten Aktivitäten die Vermeidung oder Verminderung von Umweltbelastung gefordert werden. Idealerweise wird diese Absicht in alle Planungs-, Koordinations- und Kontrollaufgaben des Marketings integriert.

Alle Mitarbeiter des Unternehmens müssen explizit geschult werden und selbstständig nach diesem Prinzip handeln. Es reicht also nicht mehr, dass das jeweilige Produkt gut ist, das Unternehmen muss auch in Sachen Nachhaltigkeit bzw. Umweltschutz aktiv sein. Der Verbraucher kauft zum Beispiel einen Kasten Bier und ein Stück Regenwald wird geschützt, er kauft eine Packung Windeln und das Unternehmen spendet eine Tetanus-Impfung für ein Kind aus einem Entwicklungsland. Mittlerweile geht es nicht mehr nur um die Produkte. Der Verbraucher erwartet von Unternehmen, dass sie prinzipiell nachhaltig handeln. Dies soll dann nach Möglichkeit durch Produkte, welche eben diese Nachhaltigkeit ausstrahlen repräsentiert werden.

Die Nachhaltigkeit für Unternehmen zukünftig von immer größerer Bedeutung ist wurde hiermit verdeutlicht. Im Folgenden wird verdeutlicht warum auch die Transportdienstleistung von diesem Umschwung betroffen ist.

Durch das schlechte Image der Containerschiffbranche und dem hohen Maß an Kritik von Umweltschützern, wird Nachhaltigkeit zu einem immer wichtigeren Thema, auch in der Transportdienstleistung. „Da die Seefahrt rund drei Prozent zu der globalen CO<sub>2</sub> Emissionen beiträgt muss diese Branche sich aktuellen Klimawandel zu einem Großteil mitverantworten.“<sup>39</sup> Carrier, welche fortan mit Gleichgültigkeit agieren, werden in dem zukünftigen Wettbewerb nicht bestehen können. Angesichts dieser These interessieren sich immer mehr Schiffseigner und Charterer für neue Effizienztechniken.

Die Reederei ML hat diese Notwendigkeit erkannt und ist gewillt zukünftig den Aspekt Nachhaltigkeit in ihre angebotenen Dienstleistungen zu implementieren und ebenfalls in ihr Unternehmensimage miteinzubinden. Um den Sinn dieser neuen Unternehmensstrategie zu verdeutlichen, gebe ich ein kurzes Beispiel um den Zusammenhang der Interessengruppen zu verdeutlichen:

Maersk Line hat den Kunden Volkswagen und es sollen Elektroautos von Deutschland in die USA an interessierte Endverbraucher verschifft werden. Da über die letzten Jahre die Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten und genereller Nachhaltigkeit immer größer geworden ist, sind die Kunden von Maersk Line, in dem Fall VW, auch daran interessiert den Transportweg ihres Produktes umweltfreundlich abzuwickeln um

---

<sup>39</sup> Vgl. Artikel: „Auf Effizienzkurs“ In: hi!tech Magazin Februar.2012

damit werben zu können. Mit dieser Wettbewerbsstrategie „Nachhaltigkeit“, ist eine Win – Win Situation gewährleistet, da Maersk Line damit den Kunden VW überzeugt und darüber hinaus VW ein weiteres positives Argument für die Kaufentscheidung ihrer Kunden liefert.

Mit dieser Unternehmensstrategie wirbt Maersk Line derzeit um sich für Kunden, welche die Notwendigkeit von Nachhaltigkeit erkannt haben, interessant zu machen und sich von der Konkurrenz abzuheben. „Through our environmental leadership we will force the shipping industry to pursue higher standards. We will reform the container business so low – carbon transportation becomes a licence to operate and we will constantly explore innovative technologies to further develop our green competitive advantage“



Abbildung 5: Übersicht der Großkunden von Maersk Line

Die Abbildung zeigt sehr bekannte Großkunden der Reederei Maersk Line, welche großen Wert auf eine nachhaltige Transportabwicklung ihrer Produkte legen, da Nachhaltigkeit auch in ihrer Unternehmensphilosophie fest implementiert ist.

### 4.5.1 MAßNAHMEN ZUR REALISIERUNG VON SUSTAINABILITY

Aufgrund der langen Erfahrung in der Containerschiffbranche und der Kooperation mit anderen Tochterfirmen der A. P. Moller Group, welche sich, wie bereits auf Seite 7 angeführt, mit maritimer Technologie und Schiffsbautechnik befassen, ist ML schon lange eine der fortschrittlichsten Reedereien der Welt.

Fakt ist, dass die riesigen Containerschiffe der Reederei ML bei dem Transport von Waren im Vergleich weniger CO<sub>2</sub> produzieren wie der industrielle Durchschnitt. Doch diese Tatsache war den potenziellen Kunden bislang nicht bewusst, denn erst seit „Entwicklung des grüneren Images“ publiziert ML diese Fakten und macht sich dadurch für nachhaltig orientierte Firmen interessant. Mit diesem Wettbewerbsvorteil wirbt das Unternehmen seit 2011 auf der hauseigenen Internetseite sowie in Kundenbroschüren:

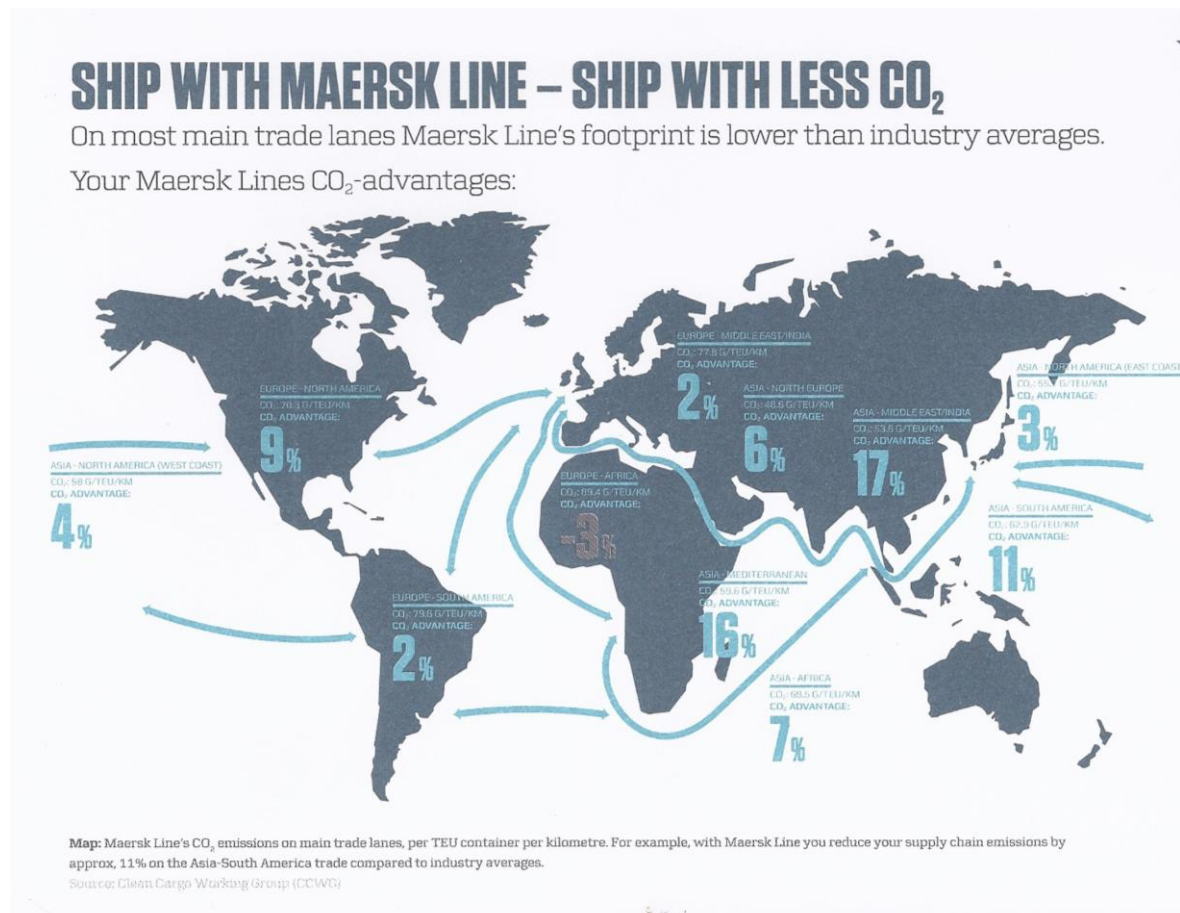


Abbildung 6: Werbemaßnahmen für Effizienzmaßnahmen 2012

Diese, bis vor kurzem untypischen Werbemaßnahmen gegenüber der Öffentlichkeit, weisen eine klare Stellungnahme in Punkto Umweltbewusstsein der Reederei auf. Es wird zweifelslos verdeutlicht, dass ML der Klimawandel durchaus bewusst ist und kontinuierlich daran arbeitet, dass die Produktion von Treibhausgasen so gering wie möglich gehalten wird. Dieses Werbeplakat beweist, dass auf fast allen zu bedienenden Frachtrouten auf dem globalen Markt weniger CO<sub>2</sub> produziert wird als im industriellen Durchschnitt. Hinzu kommt die Realisierung einer durchaus kreativen Marketingmaßnahme; der CO<sub>2</sub> Kalkulator. In Kooperation mit der Hauptzentrale der A. P. Moller Group hat die Reederei einen CO<sub>2</sub> Kalkulator entwickelt, welcher auf der Internetseite für Kunden zugänglich ist. Mit diesem Kalkulator hat der Kunde die Möglichkeit die CO<sub>2</sub> Emission für alle individuellen Frachtwege zu ermitteln und es werden gleichzeitig die Einsparungen im Vergleich zu allen anderen Carriern aufgezeichnet.



Abbildung 7: Werbematerial in Punkto Nachhaltigkeit

Weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Effizienz und der Umweltfreundlichkeit sind die verbesserte Auslastung der Schiffe und das deutlich langsamere Fahren, das sog.

Slow Steaming.<sup>40</sup> Slow Steaming ist das Gegenteil vom optimierten just-in-time-Fahren. Allerdings sind beide Maßnahmen stark vom Markt abhängig und liegen damit meist außerhalb der Einflussphäre von Schiffsbetreibern. Beispielsweise sind insbesondere Containerschiffe in 2008 dann zum „Langsamfahren“ übergegangen, als Überkapazitäten und rückläufige Frachtmengen dies zuließen und hohe Treibstoffpreise einen deutlichen Effekt hinterließen. Die Auslastungen sind ebenfalls von Transportgut und Markt abhängig.<sup>41</sup> Deshalb wird diese Maßnahme bei der Konkurrenz nur zu gegebenen Umständen umgesetzt. ML hingegen hat das Slow Steaming als feste Strategie in ihre Dienstleistung mit eingebunden, da ein hohes Maß an positiver Resonanz seitens der Kunden aufkam.

Die wohl größte Effizienzmaßnahme der Reederei ML und gleichzeitig bedeutendste Innovation in der maritimen Wirtschaft ist der Bau der „Triple – E Schiffe“. Die von ML in Kooperation mit Siemens erbauten Schiffe, welche 2013 ihre Jungfernfahrt haben, ermöglicht in Betracht auf Nachhaltigkeit ganz neue Dimensionen.

Die Bezeichnung der Schiffreihe definiert sich wie folgt: **Triple – E**

### **Economy of scale**

Die Schiffe sind in der Lage rund 20 % mehr Container zu transportieren als die bisher größten Containerschiffe. Mit einer Stellfläche von 18,000 TEU bietet ML der Kundschaft eine ganz neue Ebene von zu transportierendem Ladevolumen und durch modernste Motortechnik wird trotz größerer Kapazität nicht mehr Treibstoff verbraucht.

### **Energy efficiency**

Triple – E Schiffe verbrauchen auf der Fahrtroute Asien - Europa 35 % weniger Öl pro Container als die Schiffe der Konkurrenz und produzieren circa 50 % weniger CO<sub>2</sub> pro Container.

---

<sup>40</sup> Slow Steaming: Meint eine deutlich langsamere Transportgeschwindigkeit der Schiffe. Daraus resultiert eine längere Transportzeit im Gegenzug spart es sehr viel Treibstoff, da die Motorenauslastung um ein vieles niedriger ist. Zum Bsp. hat Maersk Line im Jahr 2010 durch Slow Steaming 22 % an Treibstoff eingespart.

<sup>41</sup> Vgl.

<http://www.maersk.com/Innovation/WorkingWithInnovation/Documents/Slow%20Steaming%20%20the%20full%20story.pdf>

## Environmentally improved

Diese hochmodernen Schiffe bieten dem Kunden zwei neue Möglichkeiten bezüglich Größe und CO<sub>2</sub> Emission und sind aufgrund der oben angegebenen Fakten die mit Abstand effizientesten und umweltfreundlichsten Schiffe der Welt. Darüber hinaus wurden die Schiffe aus Materialien gebaut, welche sich nach Ablauf des Lebenszyklus zu 90 % recyceln lassen.

Darüber hinaus ist die neue Generation der Containerfrachter mit dem von Siemens entwickelten „Waste Heat Recovery System“<sup>42</sup> ausgestattet.

### Technological initiatives onboard our vessels

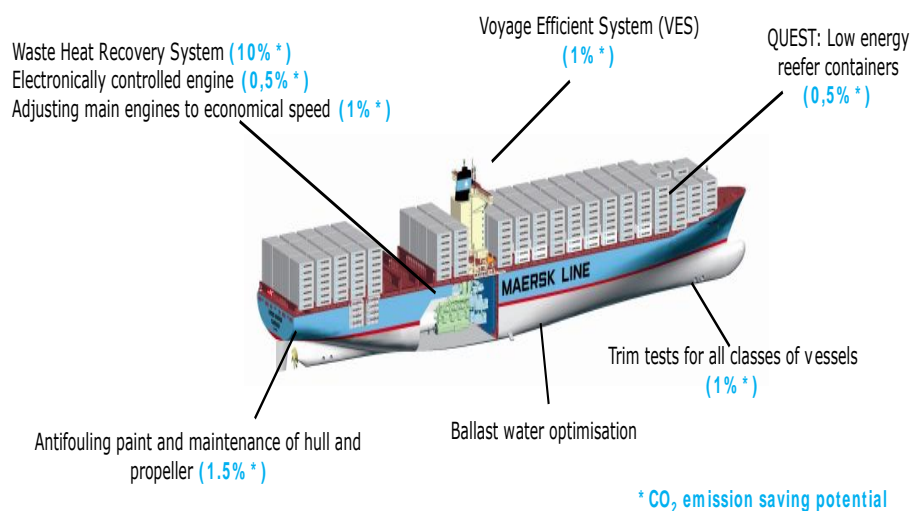


Abbildung 8: "Waste Heat Recovery System" und weitere Effizienztechniken

Das dänische Unternehmen hat 20 der sog. Triple – E's zum Bau in Auftrag gegeben und investierte dafür einen zweistelligen Milliardenbetrag, welcher jedoch einen erheblichen Wettbewerbsvorteil garantiert.

<sup>42</sup> Eine Anlage, welche den Großteil der immensen Abwärme vom Schiffsmotor einfängt und daraus Strom erzeugt. Hintergrund ist die Tatsache, dass höchstens 50 % der Energie, die im Treibstoff steckt, in Antriebsenergie umgewandelt werden kann und die anderen 50 % wanderten bislang ungenutzt durch den Schornstein. Durch das neue System wird der heiße Abgasstrom in Wärmetauschern Dampf erhitzen aus dem über eine Dampfturbine und einem Generator Strom erzeugt wird.

Nicht nur die Produktion von effizienteren Schiffen, sondern auch die zukünftige Herstellung von Containern, dessen Boden aus Bambus oder recycelten Plastik besteht, wurde veranlasst. Bis dato bestand der Boden aus Tropenholz. In den nächsten fünf Jahren sollen circa drei Millionen Container dieser Art produziert werden.

Zudem ist die dänische Reederei Mitglied der SSI<sup>43</sup>. Diese Initiative, bestehend aus großen Unternehmen der globalen, freien Wirtschaft und verschiedenen Interessengruppen der maritimen Transportlogistik, arbeitet kontinuierlich an Projekten und technischen Erneuerungen um nachhaltiger langzeitigen Erfolg zu gewährleisten. Aufgrund dieser Vielzahl an Maßnahmen ist jetzt deutlich, dass ML einiges zur Sicherstellung einer nachhaltigeren Transportdienstleistung tut und mit Fokus darauf, die Position der erfolgreichsten Reederei weltweit und einem umweltfreundlichen Image garantiert.

## **4.6 DIE MARKETINGSTRATEGIE: EASE OF BUSINESS/ MOVED WITH EASE**

Eine weitere Maßnahme zur Realisierung der gesetzten Unternehmensziele ist die Vereinfachung und Optimierung des Online – Dienstes um den Kunden das Kooperieren mit der Reederei so unkompliziert wie möglich zu machen. „We want to be so easy to do business with that customers say „why can't everybody just do what Maersk does“. <sup>44</sup> Da die Kunden der Reedereien eine möglichst einfache Abwicklung der Buchungen voraussetzen, ist ML gewillt dieses zu gewährleisten. Dafür wurde in diesem Jahr ein Notfall – Onlineservice eingerichtet, welcher den Kunden 24/7 für kurzfristige Transportanfragen zur Verfügung steht und vollautomatisch die Buchungen bestätigt und abwickelt. Dieses eingeführte System hat besondere Priorität für kurzfristige Transporte und Notfalllieferungen. Darüber hinaus veröffentlichte ML einen vereinfachten und für alle angebotenen Dienste standardisierten Produkt Katalog, welcher ebenfalls die Erleichterung der gesamten Kooperation unterstützt. Diese

---

<sup>43</sup> SSI: Sustainable Shipping Initiative

<sup>44</sup> Skou, Søren, Maersk Line CEO – Maersk Line Service Katalog 2012



Maßnahmen wurden etabliert um die Unternehmensziele zu erreichen und dienen als zusätzliches Entscheidungsargument für die Reederei ML.

## **4.7 MESSE- UND SOCIAL MEDIA PRÄSENZ**

Aufgrund der gesetzten Unternehmensziele ist es äußerst wichtig die zu publizierenden Werte über mehrere Kanäle zu präsentieren. In der heutigen Wirtschaft spielt Öffentlichkeitspräsenz „Face to Face“ sowie online eine bedeutende Rolle. Die Tatsache, dass in der Transportdienstleistungsbranche kaum öffentliche Werbemaßnahmen umgesetzt wurden, beweist den jetzigen Denkschwung der dänischen Reederei, denn seit kurzer Zeit werden Marketingstrategien dieser Art fortwährend umgesetzt und Pläne und Aktionen werden auf den sich schnell entwickelnden Markt angepasst. So präsentiert sich ML nicht nur auf ihrer grundlegend erneuerten Internetseite, sondern auch auf Online – Plattformen wie Twitter und Facebook.

Ein weiterer Schritt in Richtung Öffentlichkeitspräsenz und Kundenkontakt wird durch die vermehrte Teilnahme an Messen und Ausstellungen umgesetzt. An der Planung eines Messeauftrittes habe ich während meiner Projektphase mitgewirkt:

### **FRUIT LOGISTICA**

**Motto: „The World of fresh Produce“**

Die Messe, welche am 08.02.2012-10.02.2012 in Berlin stattfand ist eines der größten Zusammentreffen von Fruchthändlern und Logistikern weltweit, wo im Jahr 2011 über 2537 Aussteller und über 56.000 Fachbesucher aus 84 verschiedenen Ländern anzutreffen waren.<sup>45</sup>

Das Ziel dieses Messeauftrittes ist es Kontakte zu möglichen Großkunden aus der Fruchthandelsbranche zu gewinnen, sich mit der Konkurrenz aus der Logistik zu vergleichen und wichtige Erkenntnisse daraus ziehen. Hinzu kommt die Öffentlichkeit über die allgemeine Containerschifffahrt zu informieren, allen möglichen

---

<sup>45</sup> Vgl. FRUIT LOGISTICA Homepage URL: <http://www.fruitlogistica.de/AufEinenBlick/>

---

Interessengruppen das neue Image des Unternehmens dazustellen und Kunden von der Fortschrittlichkeit aller bereits beschriebenen Maßnahmen zu überzeugen.

## 5 ERFOLGSMESSUNG

Der Beitrag der neuen Marketingstrategien an dem Unternehmenserfolg sollte auf Grundlage der Aussage „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ gemessen werden. Im Rahmen einer Messung bzw. einer Kontrolle der Strategien geht es nicht nur allein um die Überwachung und Kontrolle des Realisierten, sondern auch um die Regelung und Steuerung. Darüber hinaus ist ein Feedback seitens der Kunden äußerst wertvoll. Im Grunde besteht die Kontrolle aus Soll - Ist – Vergleichen, bei denen ein wünschenswerter Zustand mit dem tatsächlich Erreichten abgeglichen wird.<sup>46</sup>

Wissenswert ist ebenfalls die Erkenntnis wie viele Mittel insgesamt eingesetzt worden sind, bspw. Arbeitszeit oder Geld, um die Strategien umzusetzen. Anhand der Erkenntnis ist es möglich einen Vergleich aufzustellen, wie z. B. die Höhe der Kosten zur Umsetzung der neu aufgenommenen Marketingstrategien verglichen mit der Umsatzsteigerung, welche auf die neuen Strategien zurückzuführen ist.

Die neu eingesetzten Marketingstrategien der Reederei ML zu messen ist nicht einfach, da für eine rückblickende Kontrolle erst eine gewisse Zeitperiode vergehen muss damit sich der mögliche Erfolg sichtbar machen kann. Da das neue Unternehmenskonzept erst seit kurzem angewendet wird gibt es leider noch nicht viele Statistiken, welche den Erfolg der Marketingstrategie Sustainability belegen.

Aufgrund dessen habe ich in Eigenständigkeit ein Interview<sup>47</sup> mit einigen ML Mitarbeitern aus der Abteilung Customer Service durchgeführt, um ein Meinungsbild der Kunden zu erhalten. Das Ziel dieses Interviews ist es primär aufzuklären, ob eine nachhaltige Transportdienstleistung eine positive Resonanz aus Kundensicht hervorruft. Eine sekundäre zu sammelnde Erkenntnis ist das Meinungsbild über die Strategie seitens der Mitarbeiter.

---

<sup>46</sup> Marketing – Eine managementorientierte Einführung 3. Auflage Esch... S. 393

<sup>47</sup> Dass Interviews ein klassisches Instrument der empirischen Sozialwissenschaft

r Angewandte Medienwirtschaft an der privaten Hochschuleinrichtung „Die Medienakademie“ in Hamburg hervor. Vorlesung: Methoden und Techniken der Disziplin. Dozent: R. Krams. 16.11.2009-19.11.2009.

Diese Mitarbeiter stehen in direktem Kontakt mit den Kunden der Reederei Maersk Line und können daher am besten Stellung dazu nehmen, wie die Resonanz zu der neuen Marketingstrategie im Allgemeinen ist. Das folgende Interview ist eine Zusammenfassung aus den am häufigsten genannten und somit aussagekräftigsten Antworten:

Frage: Was halten Sie persönlich von der auf Nachhaltigkeit bezogenen Marketingstrategie der Reederei Maersk Line?

Antwort: Persönlich unterstütze ich diese Marketingstrategie, da ich weiß, wie wichtig das Thema Nachhaltigkeit heutzutage ist. Ich selbst achte im Alltag sehr darauf, dass Produkte, die ich kaufe unter diesem Aspekt hergestellt und vertrieben werden. Des Weiteren weiß ich aus meinem Freundes- und Bekanntenkreis, dass immer mehr Menschen sich beim Kauf von Waren Gedanken über das Thema Nachhaltigkeit bzw. Umweltschutz machen. Bei vielen Produkten ist das Angebot mittlerweile so groß, dass nicht nur das Produkt selbst maßgeblich für die Kaufentscheidung des Kunden ist sondern auch das Unternehmen, dass hinter dem Produkt steht.

Frage: Haben sich Kunden der Reederei Maersk Line Ihnen gegenüber bereits dazu geäußert, was sie von der neuen Marketingstrategie bezogen auf Nachhaltigkeit halten?

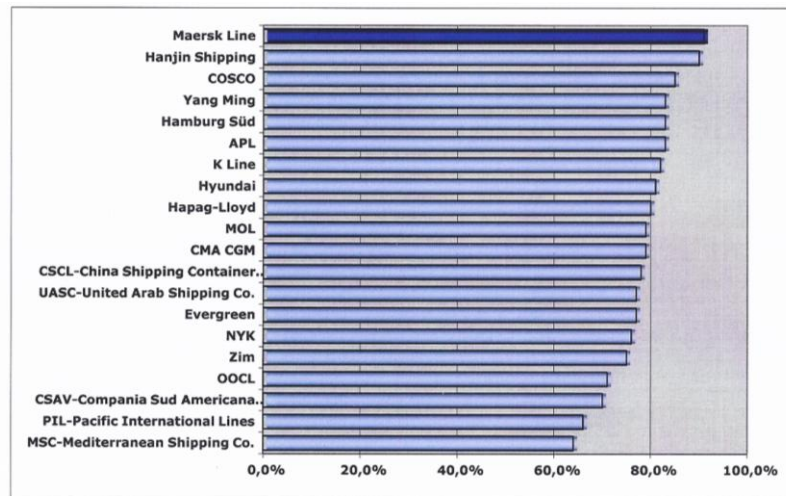
Antwort: Tatsächlich haben sich bereits mehrfach Kunden zu diesem Thema geäußert und die Resonanz war bisher durchweg positiv. Da es sich bei unseren Kunden um andere Unternehmen handelt, die unsere Dienstleistung in Anspruch nehmen, sind es gerade die Unternehmen, die bei der Produktion ihrer Produkte selbst auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz achten, die unsere neue Marketingstrategie gutheißen. Natürlich müssen diese Unternehmen darauf achten, dass sie auch beim Transport ihrer Waren auf Umweltschutz und Nachhaltigkeit achten, da sie dies durch ihre Produkte repräsentieren.

- 
- Frage: Abgesehen von ihrer persönlichen Meinung zur Nachhaltigkeit. Glauben Sie, dass diese Marketingstrategie die Richtige für die Reederei Maersk Line ist?
- Antwort: Definitiv! Wenn man sich einige Zeit mit dem Markt befasst hat, weiß man, dass der Konkurrenzkampf unter den Unternehmen in den vergangenen Jahren immer stärker geworden ist. Die verschiedenen Unternehmen unterscheiden sich nur noch im Preis und ggf. in den Routen, die sie mit ihren Containerschiffen befahren. Daher ist das neue Marketingkonzept ideal, um sich von der Masse abzuheben und gerade Unternehmen, die selbst Wert auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz legen dazu zu bewegen sich für unsere Reederei zu entscheiden. Wenn das Angebot gegenüber der Konkurrenz ansonsten gleich ist, denke ich, dass sich eine Vielzahl von Unternehmen eher für uns entscheiden wird und wir uns somit auf dem Markt weiter etablieren können.
- Frage: Was glauben Sie, wie lange es dauert bis sich die Umstellung der Marketingstrategie bemerkbar macht und für die Reederei Maersk Line rentiert?
- Antwort: Meiner Meinung nach wird es zwar noch einige Zeit dauern bis sich extreme Veränderungen bemerkbar machen, allerdings konnte man in den ersten beiden Quartalsberichten des Jahres 2012 bereits eine positive Tendenz erkennen. So hat Maersk Line sich gegenüber der Konkurrenz schon jetzt verbessert. Es wird schon noch eine Weile dauern bis es sich wirklich rentiert und wir uns von der Konkurrenz absetzen können, aber ich bin davon überzeugt, dass es klappt. So eine Umstellung kann man nun mal nicht von heute auf morgen umsetzen.
- Frage: Wie sind die Meinungen bezüglich Ease of business? Werden die vollautomatischen Buchungssysteme überhaupt genutzt?
- Antwort: Die Inbetriebnahme unseres neuen Buchungssystems und besonders die Option 24 / 7 eine Buchung durchzuführen wird sehr viel genutzt. Durch dieses System haben wir viele Neukunden begrüßen können, da

ML in der Vergangenheit einen Dienst dieser Art gar nicht angeboten hat. Es gibt viele Unternehmen, die häufig große Mengen an Waren kurzfristig transportieren lassen und ML hat dieses Marktsegment bislang nicht bedient. Von daher könnte dieses System ein langfristiger Erfolgsgarant sein.

Anhand der gewonnen Informationen aus den geführten Interviews ist es möglich eine Tendenz über den Strategieerfolg zu erheben. Das Meinungsbild der befragten Personen war positiv, sowohl bezüglich der persönlichen Einstellung zur Nachhaltigkeit als auch bezogen auf die langfristigen Erfolgsaussichten und die damit einhergehende Profitabilitätssteigerung der Reederei. In Teilen erzeugt das umweltschonendere Unternehmenshandeln in den Arbeitnehmerreihen zusätzliche Motivation in Bezug auf Arbeitsweise und Überzeugung der zu verkaufenden Dienstleistung. Darüber hinaus wurde ML für einen ganzen Kundenstamm als Carrier interessant und hat bereits Kunden gewonnen und damit auch mehr Ladevolumen umgesetzt.

Zur Erfolgsmessung der Strategie Reliability / Moved on time sind bereits Statistiken erhoben worden. In der folgenden Abbildung ist deutlich erkennbar, dass die Reederei ML die richtigen Maßnahmen gewählt hat um die Transportzuverlässigkeit zu maximieren, denn die Betrachtung von „Reliability“ im ersten Quartal des Jahres 2012 zeigt, dass der dänische Carrier mit einer Pünktlichkeitsrate von circa 91 % den ersten Rang belegt.



Source: Drewry Shipping Consultants - Carrier Performance Insight Q3 2012 . Evaluation of 2Q2012  
Global carriers: 20 largest in terms of capacity according to AXS Alphaliner, August 2012

Abbildung 9: Reliability Übersicht verschiedener Reedereien – 1. Quartal 2012

Die Abbildung „Schedule Reliability Score“ zeigt die Transportpünktlichkeit der sieben größten Reedereien, gemessen vom ersten Quartal 2010 bis zum ersten Quartal 2012. Deutlich wird die vergleichsweise hohe Zuverlässigkeit in der Vergangenheit, aber eine kontinuierliche Erhöhung ist besonders im Jahr 2011 – 2012 erkennbar, was auf die Umsetzung und den Fokus von zu steigender Reliability zurückzuführen ist. Diese Grafik beweist die beständige Leistung und belegt auch in längeren Zeiträumen den ersten Rang und lässt die Konkurrenz hinter sich.

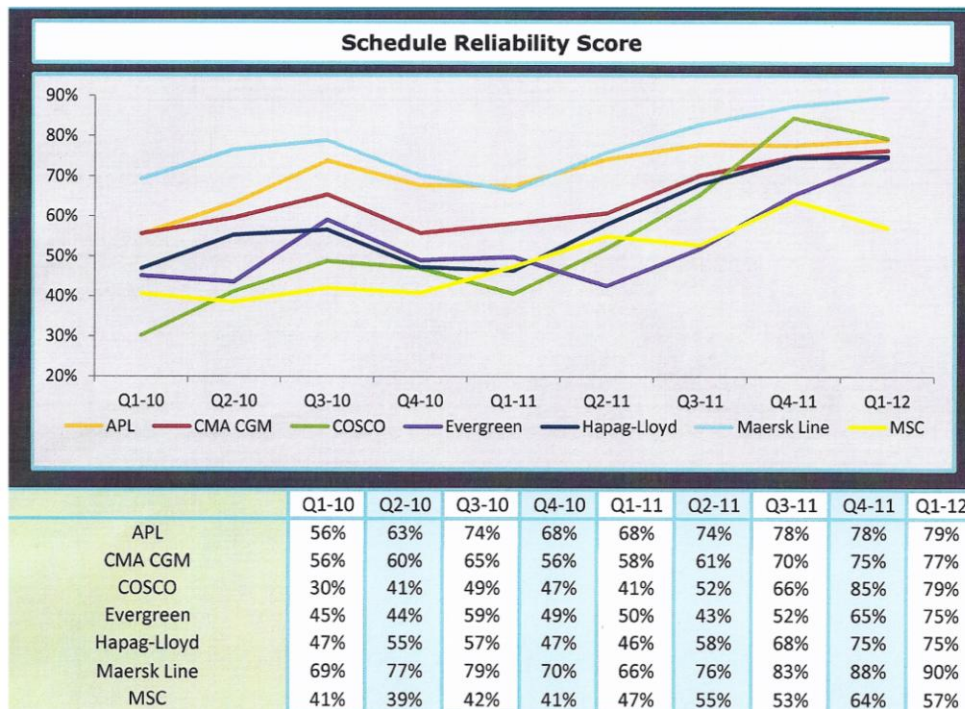


Abbildung 10: Schedule Reliability Score – Vergleich der sieben größten Carrier

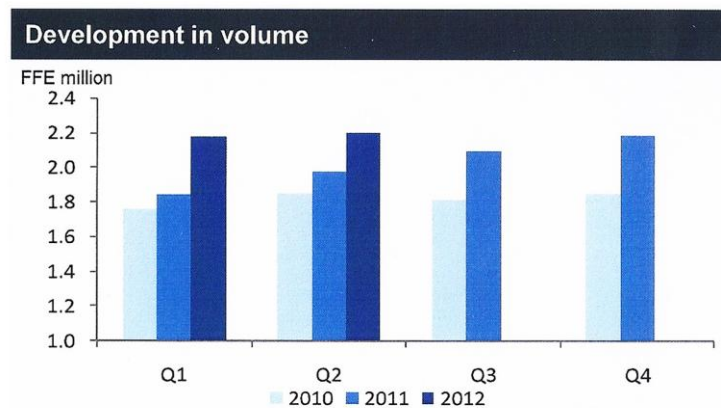


Abbildung 11: Maersk Line Transport Volumen im Jahresvergleich

Besonders aussagekräftig ist die Grafik, welche das gefahrene Containervolumen der letzten drei Jahre darstellt. In diesem Jahr wurde rund eine halbe Million mehr FFE in Auftrag genommen und anschließend transportiert als im Jahr 2011 und die Entwicklung scheint trotz des hohen Marktangebotes zu steigen. Das setzt voraus, dass sich mehr Kunden als zuvor der dänischen Reederei anvertraut haben, was den Erfolg



der seit kurzem eingesetzten Marketingstrategien und die Bildung des Images bekräftigt.

Diese Aussage wird auch von der unten angeführten Statistik unterstrichen, denn der Umsatz steigt quartalsweise deutlich an, obwohl die drastisch steigenden Bunkerpreise sowie die immer teurer werdenden Frachtraten im Regelfall das Gegenteil bedeuten würden.

| (USD million)         | Q2<br>2012 | Q1<br>2012  | Q2<br>2011 | FY<br>2011  |
|-----------------------|------------|-------------|------------|-------------|
| Revenue               | 7,322      | 6,312       | 6,276      | 25,108      |
| EBITDA                | 694        | -162        | 261        | 1,009       |
| Sales gains           | 6          | 1           | 68         | 127         |
| <b>Profit (NOPAT)</b> | <b>227</b> | <b>-599</b> | <b>-95</b> | <b>-553</b> |
| Operating cash flow   | 175        | -257        | 319        | 899         |
| Volume (FFE million)  | 2.2        | 2.2         | 2.0        | 8.1         |
| Rate (USD/FFE)        | 3,014      | 2,646       | 2,892      | 2,828       |
| Bunkers (USD/tonne)   | 696        | 685         | 631        | 620         |
| ROIC (%)              | 4.6        | -12.7       | -2.2       | -3.1        |

Abbildung 12: Unternehmensfakten und Zahlen

## 5.1 ZUSAMMENFASSENDE ERGEBNISÜBERSICHT DER ERFOLGSKONTROLLEN

- Positives Kundenfeedback bezüglich Nachhaltigkeit
- Gewinnung von Neukunden
- Steigerung des Transportvolumens vgl. 2011
- Umsatzzanstieg trotz erhöhter Ölkosten / Bunker
- Das geschaffene Image incl. der Unternehmenswerte verbreiten sich
- Reliability / Zuverlässigkeit steigt kontinuierlich

## 5.2 ZUKÜNFTIGE MARKTENTWICKLUNG UND ENERGIEVERBRAUCH

Wie sich der weltweite Güterverkehr weiter entwickeln wird, ist derzeit nicht abzusehen. Während bei den Massenguttransporten mit Erholung der Wirtschaften eine Rückkehr zu den vorherigen Werten zu erwarten ist und auch Allgemeingutschiffe und Spezialtransporter über gute Aufträge verfügen dürften, werden die Überkapazitäten im Containerschiffsbereich noch für einige Jahre vorhalten.

Das Wachstum der Kapazitäten und Transportaktivitäten wirkt sich auch auf die Emissionen des Sektors aus. Zwischen 1990 und 2007 hat sich die Transportleistung in Tonnen-Meilen fast verdoppelt.<sup>48</sup> Auch wenn der Transport per Schiff in den meisten Fällen<sup>49</sup> technisch die energieeffizienteste Transportart pro Tonnen-Meilen darstellt, ist damit die klimapolitische Relevanz des internationalen Schiffsverkehrs überproportional gewachsen. So stieg der Prozentanteil des gesamten Seeverkehrs bezogen auf die CO<sub>2</sub> Emissionen von fossilen Energieträgern von 2,73 % in 1990 auf 3,82 % in 2007. Die Emissionen aus der Seeschifffahrt haben sich gegenüber 1990 fast verdoppelt (188 %) und dieser Trend scheint weiter voran zu schreiten.

---

<sup>48</sup> Steigerung der Tonnen-Meilen von ca. 17.000 Mio. in 1990 auf ca. 33.000 Mio. in 2007 (UNCTAD 2008).

<sup>49</sup> Die allgemeine Aussage muss insofern eingeschränkt werden, da Entfernungen von A nach B zugrunde gelegt werden, müssen und der Seeweg länger sein kann als der vergleichbare Landweg. Zudem sind Schiffe nicht in jedem Fall treibhausgas-effizienter. So ist oft Bahnfrachttransport, insbesondere in Europa, mit weniger Treibhausgasemissionen, auch pro Tonnen-Kilometer, behaftet als der Transport auf kleineren Seeschiffen (Öko-Institut et al. 2010; siehe auch: [www.EcoTransIT.org](http://www.EcoTransIT.org))

## 6 FAZIT

In dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung werden grundlegende Strukturen der Containerschifffahrt beschrieben und alltägliche Prozesse verdeutlicht. Darüber hinaus wird die schwierige Marktlage genau beleuchtet und maßgebliche Probleme, welche die Wirtschaftlichkeit sowohl der dänischen Reederei Maersk Line als auch die der gesamten Konkurrenz negativ beeinflussen, im Detail analysiert. Anschließend wurde anhand von wissenschaftlicher Fachliteratur, unternehmensinternen Informationen, Werbematerialien und weiteren Literaturquellen die brancheninnovative Unternehmensumstrukturierung seitens Maersk Line genau beschrieben und durchleuchtet und die verschiedenen Marketingstrategien mit Hilfe von Beispielen und bildlichen Darstellungen verständlich gemacht.

Im letzten Kapitel dieser Bachelor Thesis wurden die Marketingstrategien und die dazugehörigen Marketingmaßnahmen, unter Berücksichtigung diverser Statistiken und eines im Eigenregie geführten Interviews, einer Erfolgsmessung unterzogen um den Wert und den Nutzen zu bemessen. Das Resultat dieser Erfolgskontrolle / Erfolgsmessungen führt zu meiner anfänglich gestellten These zurück:

### **„Der Wandel zur umweltfreundlicheren Dienstleistung“**

Anhand der ersten durchweg positiven Resultate bezüglich Neukundengewinnung, Steigerung des Transportvolumens, Umsatzanstieg und dem positiven Kundenfeedback, welche nach Einführung der neuen Maßnahmen erzielt wurden in Anlehnung mit der fortschrittlichen Technik seitens ML, wie die neuen Triple – E Schiffe, ist die These ganz klar belegt. Die Reederei wird langfristig die selbst gesteckten Unternehmensziele mit Hilfe des entwickelten „grünen Images“ und weiterer in die Gesellschaft publizierten Werte erfüllen und mit ihren Schiffen wieder auf Erfolgskurs kommen.

Abschließend möchte ich mit den letzten Zeilen meinen persönlichen Arbeitsprozess und einige Schwierigkeiten beim Anfertigen dieser Arbeit erläutern. Das allgemeine Thema Containerschifffahrt in Kombination mit dem Schwerpunkt Marketing hat mir große Freude bereitet und ich bin immer noch überwältigt bei dem Gedanken in was für immens großen Dimensionen die Reederei Maersk Line arbeitet. Darüber hinaus ist die

---

geschaffene Innovation, in der Transportbranche mit so vielen neuen Strategien zu agieren und ein Unternehmensimage zu schaffen, für mich persönlich sehr interessant. Es gab jedoch einige Schwierigkeiten bezüglich der Beschaffung von Fachliteratur, da dieses Thema ein bislang eher weniger verbreitetes ist. Mein Vorteil war es, dass ich Zugang zu vielen unternehmensinternen Informationen und Statistiken hatte.

---

## LITERATURVERZEICHNIS

BAHLKE, Christian, GAUSS; GRASMEIER, Cornelius, GAUSS; GRÖGER, Jens, Öko-Institut e.V.; MOTTSCALL, Moritz, Öko-Institut e.V.; SCHNEGELSBERG, Sybille, GAUSS; SEUM, Stefan, Öko-Institut e.V.: Umweltschonender Schiffsbetrieb, PROSA Studie zum RAL Umweltzeichen UZ110, Studie im Rahmen des Projekts „Top 100 – Umweltzeichen für klimarelevante Produkte“, Berlin, Freiburg, 12. Januar 2011

BLIEMEL, Friedrich; KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip: Marketing Management 13. Auflage, Pearson Studium, München 2008

DR. CAMPBELL, Collin: Studie: The Coming Oil Crisis, Petroconsultants, 1997

ESCH Franz Rudolf, HERMANN Andreas, SATTLER Henrik: Marketing – Eine managementorientierte Einführung 3. Auflage, Verlag Franz Vahlen München, München 2011

NICKEL, Stefan: Computers & Operations Research, Institute of Operations Research, Karlsruhe Institute of Technology (KIT), Karlsruhe

RUBIN Jeff: Warum die Welt immer kleiner wird, Öl und das Ende der Globalisierung, Carl Hanser Verlag, München 2009

SCHIRRA Lothar Dietrich, Wolfgang: IT im Unternehmen: Leistungssteigerung bei sinkenden Budgets 1. Auflage, Springer Verlag, Berlin 2004

STOCKER Ferry: Moderne Volkswirtschaftslehre: Logik der Marktwirtschaft 6. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2009

WIEDMANN Klaus P.: Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity - Strategie, Universität Mannheim Institut f. Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 1992

WITTHÖFT Hans Jürgen: Giganten der Meere: Containerschiffe – Motoren der Globalisierung 1. Auflage, Koehlers Verlagsgesellschaft, Hamburg 2010

---

**Magazine**

SCHÜHMANN: Die Maritime Wirtschaft (Fachzeitschrift): Die Containerschiffahrt

Artikel: „Auf Effizienzkurs“ hi!tech Magazin Februar.2012

Das Innovationsmagazin: Hitech: 2. Ausgabe 2012

**Internes Material von Maersk Line**

Firmeninterne Daten und Statistiken

Geschäftsbericht 2010

Geschäftsbericht 2011

Sustainability Report 2010 und 2011: A.P. Moller Group

Service Katalog 2011: Maersk Line

Service Katalog: The Undisputed Leader of Liner Shipping 2012

**Internetquellen**

Bartsch, Bernhard (07.04.2012): „Bedrohtes Paradies“ URL: <http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.great-barrier-reef-bedrohtes-paradies.027d8fca-7502-46b7-a34f-cbb46200d4a7.html> 03.08.2012

Döring, Tobias (27.02.2012): „Ruinöser Preiskrieg auf den Weltmeeren“ URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/logistik-spezial2012/container-reedereien-ruinoeser-preiskrieg-auf-den-weltmeeren/6257598.html> 21.08.2012

Artikel (06.04.2010): „Australien boomt ohne Rücksicht auf Verluste“ URL: <http://www.handelsblatt.com/politik/international/schiffshavarie-australien-boomt-ohne-ruecksicht-auf-verluste/3405700.html> / gdgjfulsodiengh. 07.07.2012

dpa (27.02.2012): „Reederei Maersk Line erleidet Gewinneinbruch“ URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/logistik-spezial2012/hohe-treibstoffpreise-reederei-maersk-erleidet-gewinneinbruch/6259788.html> 21.08.2012

dpa (13.03.2009): „Australien Unglücksschiff beschlagnahmt“ URL: [http://www.focus.de/intern/archiv/schiffahrt-australien-ungluecksschiff-beschlagnahmt\\_aid\\_379894.html](http://www.focus.de/intern/archiv/schiffahrt-australien-ungluecksschiff-beschlagnahmt_aid_379894.html) 03.08.2012

News (09.12.2011): „Kooperationspartner MSC und CMA CGM reorganisieren Dienste“ URL: <http://www.thb.info/news/single-view/id/bedeutung-der-maritimen-wirtschaft-haeufig-unterschaetzt.html> In: THB Deutsche Schifffahrtszeitung online 20.08.2012

Definition: <http://xpaket.de/reederei/>

FRUIT LOGISTICA Homepage URL: <http://www.fruitlogistica.de/AufEinenBlick/>

Unternehmenshomepage: [www.maersk.com](http://www.maersk.com)

## **ANLAGEN**





## **EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift des Verfassers

## **SPERRVERMERK**

Die vorgelegte Bachelorarbeit mit dem Titel:

Die Veränderungen von Unternehmens- und Marketingstrukturen in der Containerschifffahrt aufgrund der steigenden Ölpreise und des steigenden Konkurrenzdrucks am Beispiel der dänischen Reederei Maersk Line

beinhaltet vertraulich Informationen und Daten des Unternehmens Maersk Line. Diese Bachelorarbeit darf nur vom Erst- und Zweitgutachter sowie berechtigten Mitgliedern des Prüfungsausschusses eingesehen werden. Eine Vervielfältigung und Veröffentlichung der Bachelorarbeit ist auch auszugsweise nicht erlaubt.

Dritten darf diese Arbeit nur mit der ausdrücklichen Genehmigung des Verfassers und Unternehmens zugänglich gemacht werden.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift des Verfassers